

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROBERTA DE CÁSSIA MACEDO**

**CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: MAIS DO  
QUE UMA SIMPLES QUESTÃO DE ESTRATÉGIA COMERCIAL**

Belo Horizonte  
2014

ROBERTA DE CÁSSIA MACEDO

**CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: MAIS DO  
QUE UMA SIMPLES QUESTÃO DE ESTRATÉGIA COMERCIAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração - Mercadologia, Estratégia e Operações.

Orientador - Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins

Belo Horizonte  
2014

M141c      Macedo, Roberta de Cássia.  
2014          Confiança nos relacionamentos interorganizacionais [manuscrito] :  
              mais do que uma simples questão de estratégia comercial / Roberta de  
              Cássia Macedo. - 2014.  
              137 f., enc. : il.

              Orientador: Ricardo Silveira Martins.

T            Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.  
              Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
              Inclui bibliografia: (f. 82-86) e apêndices.

              1. Logística empresarial - Teses. 2. Administração - Teses. I.  
              Martins, Ricardo Silveira. II. Universidade Federal de Minas Gerais.  
              Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título

CDD: 658.78



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração da Senhora **ROBERTA DE CÁSSIA MACEDO**, REGISTRO N° 542/2014. No dia 30 de abril de 2014, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 04 de abril de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "**Confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais: Mais Do Que Uma Simples Questão De Estratégia Comercial**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, área de concentração: **Administração**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

( ) APROVAÇÃO;

(X) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 30 de abril de 2014.

NOMES

ASSINATURAS

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins<br>ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG) | <i>Ricardo Silveira Martins</i> |
| Prof. Dr. Noel Torres Júnior<br>(CEPEAD/UFMG)                  | <i>Noel Torres Júnior</i>       |
| Prof. Dr. Guilherme Silveira Martins<br>(INSPEP)               | <i>G. Silveira Martins</i>      |



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

MODIFICAÇÃO EM DISSERTAÇÃO

Modificações exigidas na Dissertação de Mestrado da Senhora **ROBERTA DE CÁSSIA MACEDO**, número de registro 542/2014.

As modificações foram as seguintes:

*Avaliar o modelo de análise o método de análise dos dados, se necessário, refazer os modelos para ter mais suporte nas conclusões*

O prazo para cumprimento é de 60 dias, sendo responsável o

Professor

Ricardo Silveira Martins

Nome

Ricardo Martins

Assinatura

Assinatura Orientador: Prof. Ricardo Silveira Martins

Ricardo Martins

Assinatura Candidata: Roberta de Cássia Macedo

R. Macedo

Atesto que as alterações exigidas foram cumpridas.

Belo Horizonte, 04 de junho de 2014

Professor responsável

Ricardo Martins

Assinatura

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste estudo. Nesse percurso, tive o apoio e carinho de várias pessoas.

Agradeço a Deus, por ter me guiado e por ter me confortado em vários momentos difíceis desse percurso. Foi um período tenso e intenso de muitas mudanças. Deus foi a força propulsora e a fonte da confiança.

Agradeço ao Professor Dr. Ricardo Silveira Martins que soube perceber minhas virtudes e limitações. Essa sensibilidade foi capaz de me colocar em encontro com um tema que me despertou interesse e, ao mesmo tempo, me motivou a seguir um caminho até então desconhecido. Agradeço a paciência e o exemplo de profissional capacitado e preparado para a difícil arte de educar. Confesso que seu exemplo despertou em mim o gosto pelo estudo científico.

Agradeço aos meus pais, Bernadete e Macedo, e a minha irmã, Flávia, pela presença, pelo ombro e pelo amor. Vocês foram fundamentais para essa conquista. Foram meu alicerce e minha zona de segurança. Com vocês, recarregava as baterias e continuava acreditando que era possível.

Ao meu filho, Gabriel que, em muitos momentos estava ao meu lado, enquanto eu estudava. Você é um anjinho e, mesmo tão pequenino, respeitou minhas necessidades e me colocou limites.

Ao meu marido, Julimar, que, mesmo sem entender o árduo processo em que me encontrava, me proporcionou momentos de estudos em que foi possível me dedicar com afinco ao desenvolvimento desta dissertação.

Aos colegas de Núcleo e, em especial, ao Osmar e Leonardo Deboça que, em diversos momentos de dúvidas, estenderam as mãos e buscaram me apoiar de alguma forma.

Ao Professor Dr. Luciano Rossoni (UnigranRio), pela prontidão em responder dúvidas sobre a construção dos modelos e análise de dados dessa pesquisa.

Ao professor Me. Gabriel Vinícius Araújo Fonseca (UNA), que mergulhou comigo nos dados deste trabalho para encontrar os resultados aqui apresentados.

Aos meus companheiros do Programa de Mestrado do CEPEAD, Leila, Geraldo, Gabriel, Giordano e Letícia, pelos momentos de apoio e trocas de conhecimento.

Aos Professores Dr. Ricardo Teixeira Veiga, Dra. Ana Paula Paes de Paula, Dr. Marcelo Bronzo Ladeira e Dr. Noel Torres Junior pelo aprendizado que cada um me proporcionou.

À Secretaria da Pós-Graduação do CEPEAD, em especial, à Vera, que sempre me atendeu com presteza e alegria.

*“O impossível reside nas  
mãos inertes daqueles que não tentam”*

*Epicuro (filósofo grego)*

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi atestar se as empresas que confiam em seus clientes e fornecedores (relacionamentos verticais) também confiam em seus concorrentes (relacionamentos horizontais). Dessa forma, a preocupação central estava em compreender se as empresas confiam nos clientes, fornecedores e concorrentes por uma questão da estratégica ou por uma prática natural da cultura colaborativa da empresa. O referencial teórico que ancorou este estudo foi a visão relacional, a teoria das redes e o capital social, perpassando pelos conceitos da logística, cadeia de suprimentos, tendo o construto confiança como referencial básico para compreender os relacionamentos. Nos procedimentos metodológicos, o campo empírico estudado foram os APLs de móveis localizados em Arapongas, Mirassol, Ubá e Bento Gonçalves. Os dados foram coletados a partir de questionários. A técnica estatística utilizada foi a análise de regressão múltipla. O construto confiança foi analisado nas dimensões de benevolência e comprometimento. Os resultados demonstraram que as empresas que confiam em seus clientes na dimensão benevolência também confiam em seus concorrentes. Assim sendo, é possível afirmar que a confiança, como elemento integrativo da cultura colaborativa está presente nas relações verticais e horizontais quando há a confiança nos clientes.

**Palavras-chave:** cadeia de suprimento, confiança, colaboração.

## **ABSTRACT**

The aim of this study was to verify whether the companies that rely on their customers and suppliers (vertical relationships) also rely on their competitors (horizontal relationships). Thus, the main concern was to understand whether firms rely on customers, suppliers and competitors as a matter of strategic or a natural practice of collaborative company culture. The theoretical framework that anchored this study was the relational view, the theory of networks and social capital, passing by the concepts of logistics, supply chain, and the construct of trust as a basic framework for understanding the relationships. The methodological procedures, the empirical field study were the APLs furniture located in Arapongas, Mirassol, Ubá and Bento Gonçalves. The data were collected from questionnaires. The statistical technique used was multiple regression analysis. The trust construct was analyzed in the dimensions of benevolence and commitment. The results showed that companies that rely on their customers in benevolence dimension also trust their competitors. Therefore, we can say that confidently as integrative element of collaborative culture is present in both vertical and horizontal relationships when there is trust in customers.

Key words: supply chain, trust, collaboration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### 1. Lista de figuras

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 – Os subsistemas da logística.....  | 20 |
| FIGURA 2 – Cadeia de suprimentos da montante a jusante.....  | 22 |
| FIGURA 3 – Estrutura Integrada da Cadeia de Suprimentos.....   | 23 |
| FIGURA 4 – Os processos de negócios chave da cadeia de suprimentos.....  | 24 |
| FIGURA 5 – A rede de suprimentos.....  | 25 |
| FIGURA 6 – A escalada da colaboração.....  | 28 |
| FIGURA 7 – Seleção, definição e acompanhamento dos laços na cadeia de suprimentos.....   | 30 |
| FIGURA 8 – Os elementos culturais da cadeia de suprimentos colaborativa.....   | 31 |
| FIGURA 9 – Redes sem <i>closure</i> (a) e com <i>closure</i> (b).....  | 48 |
| FIGURA 10 – Redes ao redor de Robert e James com os buracos estruturais.....   | 49 |
| FIGURA 11 – Rede social.....   | 51 |
| FIGURA 12 – Variáveis dependentes.....   | 52 |
| FIGURA 13 – Variáveis utilizadas nos modelos.....  | 53 |
| FIGURA 14 – Modelos com as influências dos clientes nas variáveis dependentes.....   | 54 |
| FIGURA 15 – Modelos com as influências dos fornecedores nas variáveis dependentes.....   | 54 |
| FIGURA 16 – Modelos com as influências da confiança e solidariedade dos clientes e fornecedores nas variáveis dependentes.....                     | 55 |
| FIGURA 17 – Modelos com as influências das relações conjuntas das variáveis independentes confiança e solidariedade nas variáveis dependentes..... | 56 |
| FIGURA 18 – Modelo com as influências de todas as variáveis independentes nas variáveis dependentes.....   | 57 |

## 2. Lista de gráficos

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO 1 – Variação da produção física entre o setor moveleiro e a indústria brasileira..... | 60 |
| GRÁFICO 2 – Localização das empresas moveleiras nos estados brasileiros.....                  | 61 |

## 3. Lista de quadros

|  |    |
|--|----|
| QUADRO 1 – Significados da colaboração.....                    | 27 |
| QUADRO 2 – Significados da confiança.....                      | 33 |
| QUADRO 3 – Significados do capital social e sua tipologia..... | 44 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1 – Codificação das variáveis <i>dummies</i> dos polos moveleiros.....        | 66 |
| TABELA 2 – Efeito da imersão relacional na benevolência, segmentado por polo.....    | 70 |
| TABELA 3 – <i>Ranking</i> das empresas com maior benevolência nos concorrentes.....  | 71 |
| TABELA 4 – Efeito da imersão relacional no comprometimento, segmentado por polo..... | 73 |
| TABELA 5 – Efeito da imersão relacional na benevolência (amostra única).....         | 74 |
| TABELA 6 – Efeito da imersão relacional no comprometimento (amostra única).....      | 75 |

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

APL – Arranjo Produtivo Local

CEPEAD – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CPFR – *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*

ECR – *Efficient Consumer Response*

GCS – Gestão da Cadeia de Suprimentos

MG – Minas Gerais

PR – Paraná

RS – Rio Grande do Sul

SNA – *Social Network Analysis*

SP – São Paulo

VBR – Visão Baseada em Recursos

VMI – *Vendor Managed Inventory*

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>11</b> |
|          | 1.1 Problema de pesquisa.....   | 13        |
|          | 1.2 Justificativa.....  | 14        |
| <b>2</b> | <b>OBJETIVOS.....</b>   | <b>18</b> |
|          | 2.1 Objetivo geral.....   | 18        |
|          | 2.2 Objetivo específico.....  | 18        |
| <b>3</b> | <b>MARCO TEÓRICO.....</b>   | <b>19</b> |
|          | 3.1 Estratégias competitivas.....   | 19        |
|          | 3.1.1 A logística como estratégia competitiva.....                            | 20        |
|          | 3.2 Competindo em rede: a cadeia de suprimentos e a sua gestão.....           | 21        |
|          | 3.3 O relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos.....               | 26        |
|          | 3.3.1 A confiança no relacionamento colaborativo.....                         | 32        |
|          | 3.3.2 Os relacionamentos verticais e horizontais.....                         | 36        |
|          | 3.4 Teorias elucidativas sobre o relacionamento na cadeia de suprimentos..... | 37        |
|          | 3.4.1 A visão relacional nas relações interorganizacionais.....               | 38        |
|          | 3.4.2 A teoria dos custos de transação nas relações interorganizacionais..... | 39        |
|          | 3.4.3 O capital social nas relações interorganizacionais.....                 | 40        |
|          | 3.5 O capital social e a teoria das redes.....                                | 45        |
|          | 3.6 Modelos de análise.....   | 52        |
| <b>4</b> | <b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>  | <b>58</b> |
|          | 4.1 A indústria moveleira.....  | 59        |
|          | 4.2 Definição da técnica estatística e das variáveis.....                     | 62        |
| <b>5</b> | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>  | <b>67</b> |
|          | 5.1 Análise estatística dos modelos.....                                      | 67        |
|          | 5.2 Implicações dos resultados.....   | 76        |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>78</b> |
|          | REFERÊNCIAS.....  | 82        |
|          | APÊNDICES .....   | 87        |

## 1 INTRODUÇÃO

O princípio de Gause da exclusão competitiva determina que os competidores que se mantêm no mercado em uma condição idêntica são impossibilitados de existirem simultaneamente. Esse princípio busca explicar a utilização da estratégia para a sobrevivência das empresas e seu esforço constante para se destacarem de seus adversários (HENDERSON, 1998).

Entendendo esse pressuposto, as empresas vêm buscando aprimorar, de forma ininterrupta, sua posição estratégica que, segundo Porter (1998), não é um ponto fixo e, sim, um caminho que deva ser percorrido constantemente. Nesse caminho contínuo de posicionamento estratégico, o desenvolvimento da estratégia competitiva se dá pela combinação dos fins com os meios que, por sua vez, têm como alvo a vantagem competitiva (PORTER, 1998). Assim, obter mecanismos de diferenciação dos seus concorrentes proporciona às empresas alcançarem essa vantagem para, enfim, sobreviverem no mercado.

A vantagem competitiva resulta na oferta de um produto com valor diferenciado a seus clientes. Essa constatação de que a empresa é parte integrante do processo econômico e que é capaz de influenciá-lo, difere da visão econômica neoclássica em que a empresa era vista como um epifenômeno, ou seja, um ator individual incapaz de interferir nas mudanças do ambiente (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A forma pela qual as empresas vêm buscando alcançar essa diferenciação no mercado tem sofrido mudanças com o passar dos anos. Ao analisar as operações no início do século XX, a estratégia das empresas estava pautada na escala produtiva e, por consequência, as empresas manufactureiras optavam cada vez mais pela integração vertical. Portanto, grande parte dessas empresas produzia a matéria-prima e/ou distribuía o produto acabado, eliminando a dependência de fornecedores e intermediários. A priorização pela integração vertical era feita por empresas que conseguiam explorar as novas tecnologias para obter as economias de custo pelo volume de produção (BESANKO *et al.*, 2006).

A rápida evolução da tecnologia possibilitou o surgimento de empresas especializadas que oferecem produtos customizados a um preço que antes era obtido apenas pelas empresas que dispunham de volume de produção. Como efeito desse novo cenário, as empresas focalizam em seus negócios essenciais ou atividades-chave transferindo para especialistas a execução das atividades marginais, tornando mais versátil a operacionalização do negócio (BESANKO *et al.*, 2006).

Esse novo sistema de produção conduziu à possibilidade da colaboração como uma nova forma de organização da produção, criando condições para que as empresas se integrassem em redes no paradigma conhecido como cadeia de suprimentos. Cadeias de suprimentos, então, têm sido estruturadas como formas de concorrência fortemente dependentes do desempenho proporcionado pelo relacionamento interorganizacional.

Para Christopher (2007), a maneira como as empresas se relacionam em sua cadeia de suprimentos irá determinar o nível de vantagem competitiva a ser obtido no cenário do novo mercado. Assim, esse autor propõe que a concorrência não ocorre entre empresas e, sim, entre cadeias de suprimentos. Portanto, a empresa que tiver maior nível de colaboração e integração com sua cadeia de suprimentos obterá maiores vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

As explicações das vantagens competitivas por meio dos relacionamentos têm diversas fontes teóricas desenvolvidas a partir de Dyer e Singh (1998), com a elaboração dos mecanismos da visão relacional, com desenvolvimentos posteriores também identificados na teoria das redes e do capital social, por exemplo.

A visão relacional aplicada à cadeia de suprimentos possibilita a vantagem competitiva a partir da criação de valor nas relações ou por meio do uso de recursos relacionais (como parcerias ou alianças). A visão relacional é uma ampliação da Visão Baseada em Recursos (VBR) e parte do pressuposto de que os recursos não precisam estar dentro da empresa e podem ser obtidos por meio dos relacionamentos com outras organizações (MIGUEL; BRITO, 2009).

A Teoria das Redes pode ser usada para capacitar uma fundamentação conceitual de reciprocidade em relacionamentos cooperativos na cadeia de suprimentos. Ademais, essa teoria auxilia uma apreensão sobre a dinâmica das relações interorganizacionais. (VIANA; BALDI, 2008)

A respeito da Teoria do Capital Social, à medida que mais e mais recursos necessários para completar a fabricação de um produto acabado estão fora de uma única empresa, a capacidade de construir o capital social em toda a rede torna-se mais crítica (LESSER, 2000). Isso porque, segundo Coleman (2000), o capital social é a relação entre os atores ou empresas e a extensa confiança mútua é capaz de realizar muito mais que um grupo similar que não disponha desse atributo.

Assim, muitos autores ao mencionar a colaboração citam seus benefícios mútuos, recompensas e compartilhamento de riscos. Esses resultados (da colaboração) estão relacionados à cultura colaborativa da empresa. Por sua vez, a cultura colaborativa é fundamentada na confiança, mutualidade, troca de informação, receptibilidade e comunicação (BARRAT, 2004).

Na contra mão da tendência da colaboração, o setor moveleiro brasileiro apresenta, de maneira geral, alto nível de integração vertical e pouca atividade coordenada (ou baixo nível de colaboração). Portanto, as etapas mais importantes do processo produtivo são, na sua maioria, feitas internamente e não terceirizadas (BUSTAMANTE, 2004; DEBOÇÃ, 2013).

Diversos estudos reconhecem que uma das razões que dificultam ou facilitam a utilização da colaboração e a prática do paradigma da cadeia de suprimentos pelas empresas é a confiança. Esse construto pode afetar as ações e performances das empresas oriundas das relações díades.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Cada vez mais é possível identificar na política industrial contemporânea ações dinâmicas e articuladas voltadas para a formação de redes de cooperação. Esse movimento, com vistas à formação de redes, tem sido considerado uma oportunidade para as micro e pequenas empresas atuarem de forma cooperada e coordenada no mercado (HERMES; RESENDE; JÚNIOR, 2013).

A possibilidade de desenvolver ações conjuntas e coordenadas está associada à disposição da empresa de manter relacionamentos em seu processo produtivo e comercial. Essa disposição a relacionamentos interorganizacionais pode depender da intensidade da aplicação do construto confiança na relação.

Em um estudo do setor moveleiro Rossoni *et al.* (2013), foram avaliados os efeitos da imersão relacional e estrutural no desempenho operacional dessas empresas nas dimensões qualidade e produtividade. A *proxy* da imersão relacional foi o grau de confiança e solidariedade que são depositados pelas empresas nos relacionamentos com seus fornecedores e clientes e a *proxy* da imersão estrutural foi o grau de concentração de fornecedores e clientes.

Nesse estudo, foi verificado que os laços de confiança apresentaram influência positiva e significativa apenas nas relações com os clientes e especificamente na dimensão qualidade do produto. Já os laços de confiança nos fornecedores na dimensão produtividade tiveram, como resultado, um efeito negativo direto da imersão relacional. Concluiu-se também que a combinação da imersão relacional com a estrutural junto aos fornecedores pode conduzir a ganhos na produtividade. Isso significa que a imersão relacional e estrutural são mecanismos complementares de governança em que há uma dependência mútua desses mecanismos para a obtenção de vantagens pelas empresas moveleiras.

Esta dissertação se propõe a aprofundar a compreensão dessa conclusão, uma vez que utiliza a mesma base de dados do estudo citado, estendendo a avaliação do construto confiança nas relações horizontais interorganizacionais, isto é, na relação com os seus concorrentes.

Acompanhando a perspectiva exposta anteriormente, o presente estudo se dispõe a avaliar: *A confiança, enquanto um atributo do relacionamento, configura-se como um elemento estratégico ou pode ser entendida como um elemento da cultura colaborativa?*

## **1.2 Justificativa**

Os motivos que estimularam esta pesquisa estão associados às perspectivas da colaboração e a formação de redes de negócio que, em nenhum momento, estiveram tão em evidência como atualmente. Essa evidência é notória, tanto no campo econômico-organizacional, quanto no contexto acadêmico (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Nesse contexto, a cultura colaborativa é importante para explicar a propensão à colaboração. Por sua vez, a cultura colaborativa é composta pelos seguintes elementos: confiança, mutualidade, troca de informação, abertura e comunicação. Assim, a cultura colaborativa é o resultado da confiança intra e interorganizacional, em que há benefícios mútuos para as empresas com compartilhamento de informações, conduzindo a uma comunicação clara e compreensiva (BARRAT, 2004).

Morgan e Hunt (1994) acreditam que o sucesso ou o fracasso do relacionamento interorganizacional está centrado na presença do comprometimento e da confiança nas relações. Para esses autores, o comprometimento e a confiança são chaves para: (1) investir na

cooperação com os parceiros; (2) priorizar as relações com parceiros de longo prazo; (3) acreditar que seus parceiros não irão agir de forma oportunista.

Como o papel da confiança, conceitualmente e empiricamente, tem sido abordado com frequência pelos estudiosos de estratégia, organizações, economia e marketing (ZAHEER; HARRIS, 2006), esta pesquisa enfatiza esse elemento da cultura colaborativa. A confiança é evidenciada na operacionalização da gestão da cadeia de suprimentos, já que, segundo Mentzer *et al.* (2001), a GCS apresenta as seguintes características: (1) visão completa do gerenciamento de materiais desde o fornecedor até o consumidor final; (2) orientação estratégica focalizando o esforço cooperativo com o propósito de sincronizar as operações interorganizacionais com as intraorganizacionais; (3) capacidade estratégica de canalizar os esforços para satisfazer o cliente.

Ademais, a confiança também é identificada como um importante mecanismo nos relacionamentos colaborativos horizontais. Essa importância é evidenciada em diversas aglomerações de empresas, uma delas, é quando as empresas se encontram organizadas em Arranjo Produtivo Local (APL).

Estruturar-se em APL é buscar usufruir as possíveis sinergias ou vantagens da concentração geográfica. Essa estruturação apresenta-se como uma compensação para as micro e pequenas empresas que possuem limitações financeiras e gerenciais para alcançar economias de escala (ABDI, 2008).

Assim, para que se obtenham as vantagens oriundas do APL, é necessário que as empresas sucedam relacionamentos horizontais colaborativos. Esses relacionamentos são fortalecidos por meio da confiança entre os atores desses relacionamentos. Nesse sentido, a confiança interorganizacional torna-se um importante mecanismo de contingência, pois influencia os benefícios ou as diferentes formas de estruturação do APL.

A confiança interorganizacional pode ser definida como uma expectativa organizacional que a outra empresa não irá agir de forma oportunista. Para alguns estudiosos da confiança interorganizacional, a confiança pode substituir contratos hierárquicos e servir como um recurso alternativo de controle (GULATI; NICKERSON, 2008; ROSSEAU *et al.*, 1998).

As investigações sobre os relacionamentos interorganizacionais estão em processo de evolução, e esse tipo de relação diverge da integração vertical e do puro mercado (*arm's length*) (HARLAND, 1996). Isso significa que os estudos sobre esses relacionamentos vêm

sendo ancorados em teorias organizacionais que buscam elucidar as vantagens competitivas oriundas do relacionamento, da rede e do capital social.

Em consonância com o atributo confiança, o capital social vem despontando no cenário organizacional, como uma condição alternativa de controle, e vem auferindo grande atenção por parte da academia e também das organizações. Isso se deve à relevância que vem sendo dada aos impactos no crescimento econômico e no sucesso organizacional que são alcançados como resultados do capital social. Assim, à medida que mais e mais produtos acabados necessitam de vários recursos e de várias empresas para que sejam finalizados, a capacidade para construir o capital social em toda a rede torna-se mais crítica (LESSER, 2000).

A visão relacional também vem se apresentando como uma corrente teórica que investiga de forma profunda os relacionamentos desenvolvidos pelas empresas como importante fonte de vantagem competitiva. Essa corrente teórica defende a ideia de que as estratégias interorganizacionais devem prezar por benefícios recíprocos entre os parceiros. Isso significa que o foco estratégico é transferido do custo de transação para o valor total gerado pela parceria. No longo prazo, o valor dessa parceria é ampliado como resultado de um aprendizado simultâneo que se reflete em um melhor gerenciamento de conflito e no aumento do nível de confiança entre as organizações (MARTINS, 2013).

Granovetter (2007) afirma que as decisões e ações dos atores do mercado são baseadas em um contexto social, visto que tais atores estão imersos em sistemas consistentes e constantes de relações sociais. Assim, há vários indícios de que as relações de negócios se misturam com as sociais fortalecendo a afirmativa de que as empresas estão interligadas por redes de relações pessoais.

Em alusão aos pontos abordados, esta dissertação se propõe a reforçar o poder explicativo das teorias aqui referenciadas para correlacionar o construto confiança nas relações horizontais entre empresas do setor moveleiro. O setor moveleiro, por sua vez, foi a opção de estudo escolhida por sua propensão em se organizar em polos (ABDI, 2008).

Essa predisposição está relacionada aos fatores de competitividade das empresas moveleiras que são externos a esse setor. Dessa maneira, as empresas moveleiras necessitam de engajamentos significativos no que tange aos relacionamentos interorganizacionais pois, assim, estarão contribuindo para a melhoria dos seus padrões de competitividade (DEBOÇÃ, 2013).

Corroborando ao apresentado, esta pesquisa também é parte constitutiva do projeto CNPq 404818/2012-9 “Análise da Competitividade de Cadeias de Suprimentos por meio da Teoria das Redes: Estudo dos Relacionamentos entre os Elos da Indústria Moveleira Brasileira” e, também se propõe complementar os resultados de Rossoni *et al.* (2013)

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar se as empresas que confiam em seus clientes e fornecedores (relacionamentos verticais) também confiam em seus concorrentes (relacionamentos horizontais). Para isso, será utilizado como laboratório o conjunto de empresas de polos moveleiros que estão localizados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

### **2.2 Objetivos específicos**

Como específicos elencam-se os seguintes objetivos:

- Identificar a ocorrência simultânea de confiança com clientes e com concorrentes;
- Identificar a ocorrência simultânea de confiança com fornecedores e com concorrentes;
- Detectar se as empresas que confiam em seus clientes e fornecedores simultaneamente também confiam em seus concorrentes;
- Identificar se há diferenças em níveis de confiança entre polos moveleiros que estejam localizados em regiões diferentes.

### 3 MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Estratégias competitivas

A recessão mundial que aconteceu no final da década de 1980 e início da década de 1990 forçou as empresas a reavaliarem suas estratégias no que tange à relação entre redução de custo e agregação de valor (HARLAND *et al.*, 1999). As empresas percebiam que “[...] os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de consumidores permanecem para sempre” (KOTLER, 1998, p. 78).

Nesse sentido, as organizações compreenderam a necessidade de ter vantagens competitivas para se diferenciarem no mercado. A vantagem competitiva que uma empresa tem no mercado pode ser dada pela sua competência essencial. Essa competência é representada por um conjunto de habilidades e tecnologias que abrange, tanto o nível pessoal, quanto o organizacional (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Em referência às competências em nível organizacional, as empresas passaram a determinar as suas competências essenciais e potencializá-las para que fosse possível criar diferenciação competitiva no mercado. Kotler (1998, p. 254) afirmou que “[...] diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes”.

Foi nesse cenário que algumas empresas visualizaram a logística como uma competência essencial. E, partindo dessa premissa, perceberam que “[...] investir em logística é uma forma de conciliar maior eficiência e maior produtividade” (DIAS, 2012, p. 12).

Já, em referência às competências em nível pessoal, visualiza-se uma interdependência significativa entre as múltiplas empresas. Assim, a forma que os relacionamentos entre essas empresas são construídos e utilizados pode ser vista ou destacada como vantagem competitiva no mercado (DYER; SINGH, 1998).

### 3.1.1 A logística como estratégia competitiva

A logística através de suas atividades cria o valor de tempo e lugar para o produto ou serviço (CHRISTOPHER, 2007). As atividades logísticas são divididas entre atividades primárias e atividades de apoio e estão vinculadas aos subsistemas demonstrados na figura 1.



FIGURA 1 – Os subsistemas da logística  
FONTE: Adaptado de Christopher (2007).

A figura 1 evidencia que as atividades primárias são identificadas como a base das operações dentro da organização e estão vinculadas aos subsistemas: logística de suprimentos, operações, logística de distribuição, *marketing* e vendas e serviços. Já as atividades de apoio estão localizadas de forma transversal, criando sinergia e integração entre as atividades primárias e estão vinculadas aos subsistemas: infraestrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento da tecnologia e compra de material.

As atividades primárias e as atividades de apoio são mencionadas por Porter (1990) dentro do conceito de cadeia de valor. A cadeia de valor ressalta que a vantagem competitiva de uma empresa deve ser entendida como vários fragmentos ou atividades distintas que são estrategicamente importantes para a organização. Essas atividades estratégicas contribuem individualmente para o resultado final da empresa, sendo que, desempenhá-las a um custo menor ou diferente que o dos concorrentes, pode resultar em vantagem competitiva para a empresa. Assim,

[...] a vantagem competitiva deriva do modo como a empresa organiza e desempenha essas atividades na cadeia de valor. Para obter vantagem competitiva sobre seus rivais, a empresa deve oferecer valor a seus clientes, desempenhando essas atividades com mais eficiência que os concorrentes ou de modo exclusivo, que crie maior diferenciação (CHRISTOPHER, 2007, p.14).

Diante dessa percepção de cadeia de valor, a logística de uma visão isolada passou para uma perspectiva de integração interna (integração dos subsistemas citados na figura 1) e, posteriormente, extrapolou sua integração para além das fronteiras da empresa (VIANA; BALDI, 2008).

Essa extrapolação além da própria fronteira da empresa fez emergir o conceito de GCS ou *Supply Chain Management* que perpassa pelo entendimento da cadeia de suprimentos.

### **3.2 Competindo em rede: a cadeia de suprimentos e a sua gestão**

Para Christopher (2007), a maneira como as empresas se relacionam em sua cadeia de suprimentos irá determinar o nível de vantagem competitiva a ser obtido no cenário do novo mercado. Em face da relevância da cadeia de suprimentos na competição do novo mercado, esse paradigma tem recebido atenções de estudiosos que objetivam a sua melhor definição.

Nos anos de 1990, a expressão gestão da cadeia de suprimentos foi utilizada para distinguir as abordagens tradicionais de gerenciamento do fluxo de materiais das abordagens em que se associavam ao fluxo de materiais o fluxo de informações. Essa compreensão do tema gestão da cadeia de suprimentos foi, porém estendida, e o termo passou a abranger as interações entre as funções internas da organização, dessas funções com organizações externas e com os consumidores (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

Para Christopher (2007, p. 4) a gestão da cadeia de suprimentos é “[...] a gestão das relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo”.

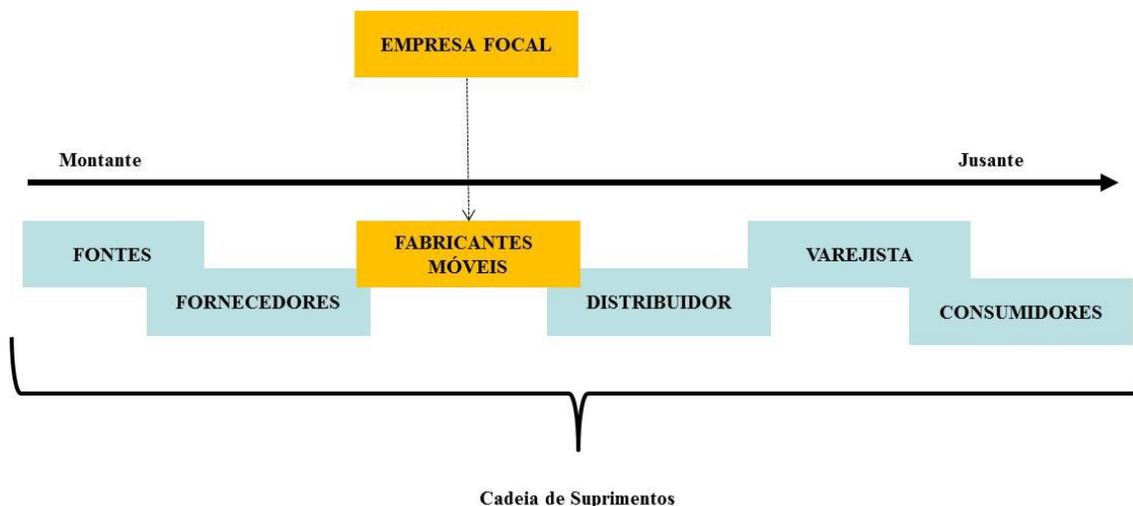


FIGURA 2 – Cadeia de Suprimentos da Montante a Jusante  
 FONTE: Elaborada pela autora da dissertação.

Dessa forma, o desenho da cadeia de suprimentos procura alinhar (logo, integrar) a operação de uma empresa com seus clientes (distribuidores), tal como a seus fornecedores. Isto é, promover uma integração da montante a jusante, com o intuito de obter vantagem competitiva.

Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) também sustentam que a gestão da cadeia de suprimentos promove a integração entre *marketing*, logística e produção e que a amplitude do seu escopo ultrapassa o limite legal da empresa, envolvendo múltiplas organizações.

A figura 3 ilustra de forma coerente uma empresa e sua integração com a rede de fornecedores e distribuidores (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). Notam-se, na figura 3, trocas intensas de informações, produtos, recursos financeiros e conhecimentos entre a empresa principal e seus fornecedores e clientes. Esse relacionamento em diversos processos e atividades da montante a jusante tem como alvo o atendimento ao consumidor com produtos e/ou serviços.

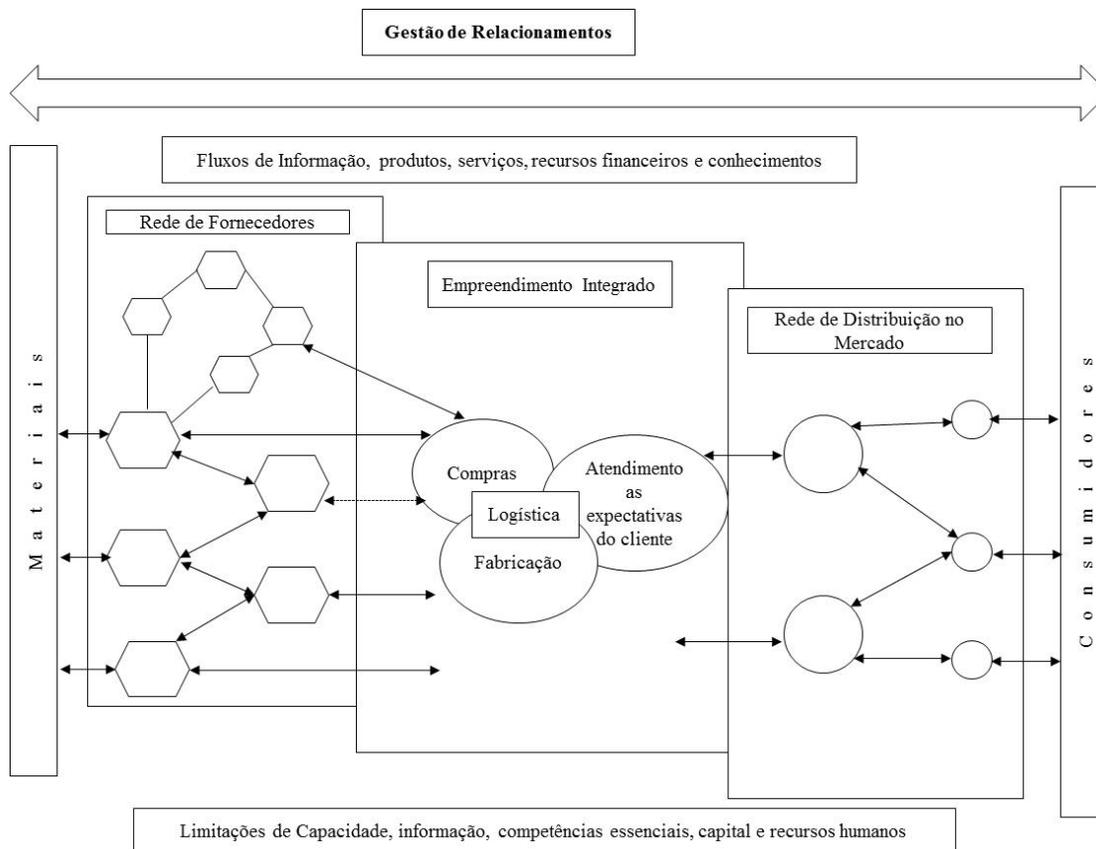


FIGURA 3 – Estrutura Integrada da Cadeia de Suprimentos  
 FONTE: Adaptado de Bowersox; Closs e Cooper (2007).

Desse modo, considerando que a cadeia de suprimentos apresenta características mais amplas que a logística, é possível assegurar que a implementação da cadeia de suprimentos requer algum nível de coordenação transversal aos limites da empresa (como pode ser visto na figura 4) (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

Isaac (2012) também defende a gestão por processo na cadeia de suprimentos. Ele afirma que a visão holística pode materializar resultados por meio da gestão dos processos e não por áreas funcionais da organização. Assim, o desafio principal da gestão da cadeia de suprimentos é conduzir o esforço na realização de processos ao invés da tradicional funcionalidade (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Christopher (2007) define a cadeia de suprimentos como uma rede de empresas agrupadas por meio de conexões em diferentes processos e atividades desde a montante até a jusante. Esses diferentes vínculos são motivados pela produção de valor ao consumidor final que é apresentado na forma de produtos ou serviços. A figura 2 demonstra uma cadeia de

suprimentos genérica partindo das fontes de matéria-prima até o atingimento do seu objetivo: o consumidor.

Harland *et al.* (2001) discorrem além da diferença entre cadeia de suprimentos e rede de suprimentos. Eles enfatizam que a cadeia de suprimentos é uma expressão que tende a ser linear, em que os fluxos são tratados de forma unidirecional. Já a rede de suprimentos envolvem ligações laterais, fluxos reversos de informação e produtos e, além disso, inclui uma visão estratégica da aquisição e gestão dos recursos.

Para Simatupang e Sridharan (2002), a cadeia de suprimentos é composta por empresas interdependentes envolvidas no fluxo e na transformação de bens, serviços e informações relacionados desde o ponto de origem até os clientes finais.

Para Halldorsson *et al.* (2007) a cadeia de suprimentos é uma metaorganização construída por empresas independentes. Essas empresas, por meio da integração transversal dos processos de negócio, estabelecem relacionamentos interorganizacionais que as conduzem ao paradigma da gestão da cadeia de suprimentos.

A integração e o gerenciamento dos processos de negócio transversalmente à cadeia de suprimentos está demonstrada na figura 4. Foram identificados oito processos de negócio que são compartilhados ao longo da cadeia de suprimentos e perpassam pelas atividades funcionais e pelas empresas (CROXTON *et al.*, 2001).

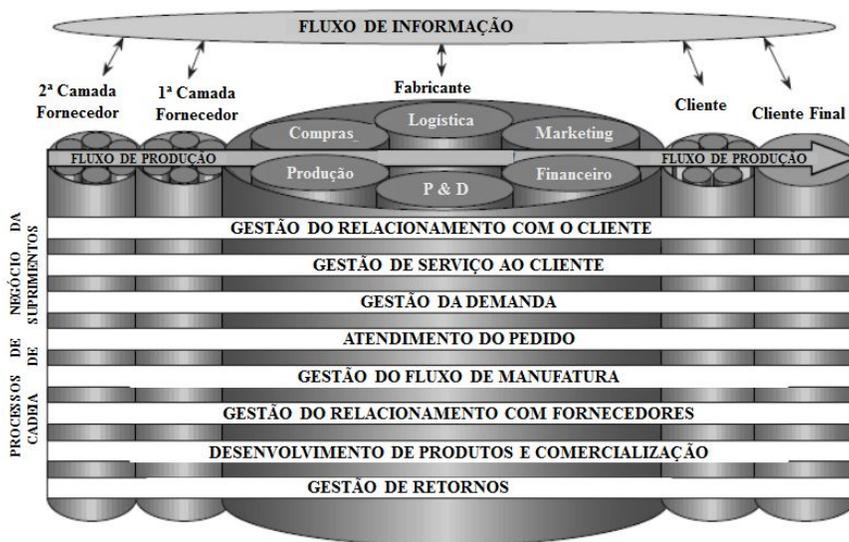


FIGURA 4 – Os processos de negócios chave da cadeia de suprimentos  
 FONTE: Adaptado de Croxton *et al.* (2001).

Dessa forma, o que a figura 4 estabelece como base para a gestão da cadeia de suprimentos é identificar, dentro de uma cadeia de suprimentos, os processos de negócios-chave e, a partir deles, se dedicar à sua integração e gestão. Croxton *et al.* (2001) afirmam que a gestão da cadeia de suprimentos tem sido cada vez mais reconhecida como um mecanismo de gerenciamento da integração dos processos-chave de negócios entre as organizações que compõem a cadeia de suprimentos.

Harland *et al.* (2001) sugerem que a expressão mais adequada para demonstrar uma visão ampla e estratégica do suprimento, transformação e gestão, além dos vínculos laterais, fluxos reversos e trocas, é a rede de suprimentos. A rede de suprimentos está exemplificada na figura 5, em que é possível notar que os laços ou vínculos que a empresa principal estabelece a montante ou a jusante vão além de ligações únicas e lineares.

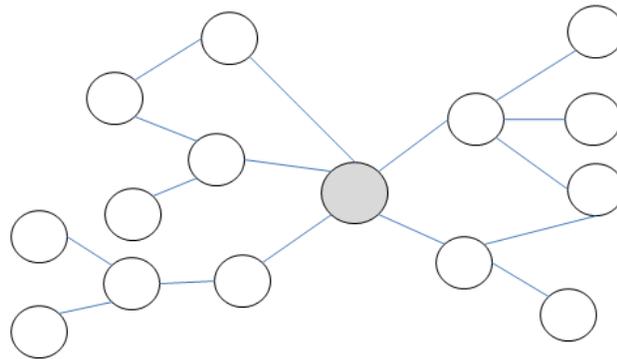


FIGURA 5 – A rede de suprimentos  
FONTE: Christopher (2007).

Desse modo, a gestão da rede de suprimento tem como propósito a integração dos participantes ou “nós” envolvidos no processo. Na figura 5 “[...] a empresa está no centro de uma rede de fornecedores e clientes” (CHRISTOPHER, 2007, p. 5).

Essa integração dos participantes da cadeia de suprimentos com vistas a sua gestão tira as organizações de uma visão intrafuncional e as direciona a uma visão interorganizacional, sendo esta uma forma de enfrentar a intensificação da competição (BALLOU; GILBERT; MUKHERJEE, 2000). Para Zinn (2012), esse deslocamento para a visão interorganizacional foi corroborado por três fatores: pela globalização, pela tecnologia da informação e comunicação e pelo poder dos clientes.

Bowersox; Closs e Cooper (2007) compartilham a ideia de que a informação é um grande recurso da gestão da cadeia de suprimentos, pois, por meio dela a conectividade entre empresas é uma realidade.

Contudo, ressalta-se que a diversidade tecnológica e a resistência em compartilhar informações são consideradas obstáculos que inibem ou limitam a eficácia da tecnologia (FARIA; MACHADO; ARRUDA, 2010).

Entretanto, as integrações interorganizacionais podem ser destacadas no cenário empresarial. Seus exemplos e sugestões são compartilhados por Liker e Choi (2008), que indicam o *keiretsu* de fornecedores para a integração a montante na cadeia de suprimentos. Via *Keiretsu*, a Toyota e a Honda conseguiram construir relações com seus fornecedores.

Já, em relação à integração a jusante da cadeia de suprimentos, Sampaio e Hilsdorf (2011) sugerem que seja feita uma classificação dos segmentos de clientes seguidos do tipo de contrato estabelecido. A proposta é que essa classificação seja pela margem de contribuição de cada segmento de cliente.

A respeito de integração na cadeia de suprimentos, Bowersox, Closs e Cooper (2007, p. 7), afirmam que “[...] o foco da gestão integrada é o menor custo total do processo, que não necessariamente significa atingir o menor custo para cada função incluída no processo”.

Dessa forma, a integração em uma cadeia de suprimentos tem como alvo uma vantagem competitiva no mercado que se dá pela gestão da cadeia de suprimentos enquanto processo, considerando o gerenciamento das atividades da montante a jusante. Analisando a integração interorganizacional ao nível da relação afetiva e/ou profissional dos integrantes da cadeia de suprimentos, chega-se ao estudo dos relacionamentos.

Os relacionamentos na cadeia de suprimentos têm alta significância porque podem proporcionar aumento no valor do produto entregue ao consumidor. Há um entendimento comum que a colaboração na cadeia de suprimentos é uma fonte propulsora de vantagem competitiva (MIGUEL; BRITO, 2009).

### **3.3 O relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos**

A colaboração na cadeia de suprimentos não se enquadra na relação de puro mercado, *joint ventures*, alianças e integração vertical. Colaboração é um construto amplo e, quando é

avaliado no contexto da cadeia de suprimentos, necessita de maiores esclarecimentos. Muitas vezes a colaboração é tratada como compartilhamento de benefícios, recompensas e riscos entre as empresas que praticam a troca de informações (KAMPSTRA; ASHAYERI; GATORNA, 2006; BARRAT, 2004).

A colaboração pode ser definida por vários espectros como pode ser visto no Quadro 1.

### QUADRO 1

#### Significados da colaboração

| Autor                          | Definição de Colaboração  |
|--------------------------------|---|
| Antony (2000)                  | Duas ou mais empresas que compartilham a responsabilidade conjunta de planejar, gerenciar e executar.   |
| Daugherty <i>et al.</i> , 2006 | Envolve duas ou mais empresas trabalhando em conjunto para alcançarem simultaneamente um melhor resultado quando comparado ao resultado obtido isoladamente.                                  |
| Bowersox <i>et al.</i> , 2003  | Significa mais que terceirizar uma função: é um acordo fundamental entre as partes da cadeia de suprimento para integrar seus recursos para auferir benefícios mútuos.                        |
| Daugherty, 2010                | Envolve a integração interorganizacional de recursos humanos, financeiros e recursos técnicos para elaborar um modelo de negócio mais adequado.   |
| Simatupang; Sridharan, 2002    | Significa quando duas ou mais empresas independentes trabalham em conjunto para planejar e executar as operações da cadeia de suprimentos com maior sucesso do que quando atuam isoladamente. |
| Narus; Anderson, 1996          | É a cooperação entre firmas independentes, mas, que se relacionam para compartilhar recursos e capacidades para atender a todas as necessidades dos clientes finais.                          |

FONTE: Adaptado de Daugherty, (2010); Simatupang; Sridharan, (2002).

O puro mercado é evidenciado como uma forma de terceirização que não intensifica e valoriza o relacionamento entre as organizações. Nessa visão de negociação, o fator primordial de contratação está pautado na economia dos custos de transação, em que a oferta de melhor barganha é a escolhida (DYER; SINGH, 1998).

Essa relação de puro mercado tem uma característica transacional, em que, se uma empresa participante ganha, conseqüentemente, a outra perde. Essa relação se caracteriza por ser uma decisão única e de curto prazo, pois, após entrega e pagamento dos bens negociados, pode não ocorrer outra negociação futura (KAMPSTRA; ASHAYERI; GATORNA, 2006; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Embora a abordagem transacional seja apropriada em determinadas situações, grande parte das empresas estão preocupadas em desenvolver relações com seus fornecedores e clientes que podem se estender ao longo do tempo. As melhorias na tecnologia possibilitaram uma maior cooperação entre fornecedores e clientes (DAUGHERTY, 2011; LEVI; KAMINSKY; LEVI, 2010).

Bowerson, Closs e Cooper (2007, p. 397) apontaram que “[...] a força motriz do surgimento de relacionamentos colaborativos entre as empresas de uma cadeia de suprimentos é o reconhecimento da dependência mútua”. Cooper, Lambert e Pagh (1997) reforçam que o esforço motor da GCS é o reconhecimento que a subotimização ocorre quando cada organização trabalha em prol de resultados próprios ao invés de integrar objetivos e atividades com outras organizações para obter resultados da cadeia.

Kampstra, Ashayeri e Gattorna (2006) enfatizam que colaborar na cadeia de suprimentos é um contínuo relacionamento entre as partes com foco no processo e que proporciona uma melhoria gradual no desempenho da cadeia de suprimentos. Barrat (2004) preconiza que, com o propósito de maximizar o sucesso na cadeia de suprimentos, é necessário um entendimento aprofundado das seguintes questões: (1) Por que precisamos colaborar? (2) Onde e com quem podemos colaborar na cadeia de suprimentos? (3) Sobre quais atividades podemos colaborar? (4) Quais são os elementos da colaboração?

Assim, após entendimento das questões propostas por Barrat (2004), é necessário partir para uma “escalada da colaboração” representada na figura 6. O objetivo é atingir o ápice do relacionamento na cadeia de suprimentos: a parceria (KAMPSTRA; ASHAYERI; GATORNA, 2006).

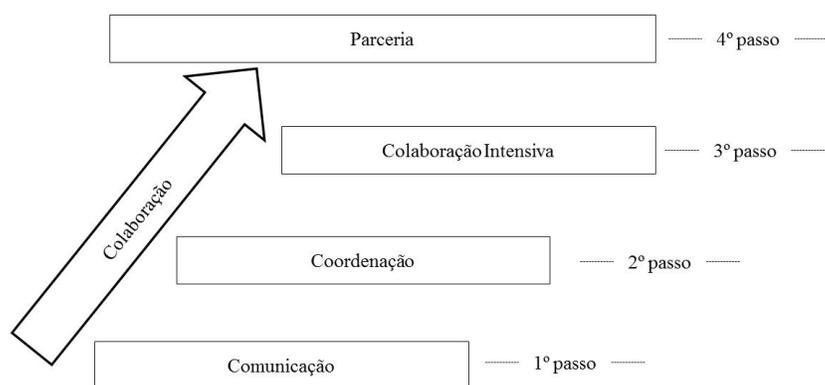


FIGURA 6 – A Escalada da Colaboração

FONTE: Adaptado de Kampstra; Ashayeri; Gattorna (2006).

O nível inicial da colaboração demonstrado na figura 6 é a comunicação. O objetivo nessa camada é melhorar a produtividade compartilhando informações via soluções de tecnologia. O próximo nível focaliza a coordenação intra e interorganizacional. O principal propósito desse nível é sincronizar e automatizar fluxos para que a tomada de decisões seja rápida e precisa (KAMPSTRA; ASHAYERI; GATORNA, 2006).

Para Simatupang e Sridharan (2002), a colaboração na cadeia de suprimentos é representada por dois ou mais membros da cadeia trabalhando em conjunto para criar vantagem competitiva por meio de decisões conjuntas, compartilhamento de informações e consequentes benefícios por um atendimento satisfatório ao consumidor.

O terceiro passo na escalada (figura 6) se refere à colaboração intensiva em que se requer um aumento no envolvimento das empresas participantes na cadeia de suprimentos colaborativa. Esse maior envolvimento tem como objetivo melhorar a gestão estratégica a tomada de decisões e a capacidade de inovação na cadeia de suprimentos (KAMPSTRA; ASHAYERI; GATORNA, 2006).

Assim, Vieira (2006, p. 2) ressalta que a colaboração acontece quando “[...] duas ou mais empresas trabalham juntas na busca de atender às necessidades dos clientes, por meio de ações conjuntas, compartilhamento de informações e com base na confiança, flexibilidade, reciprocidade e interdependência”.

Na sequência da escalada da colaboração (figura 6) é possível atingir o quarto e último degrau: a parceria. Nesse patamar, há o envolvimento de vínculos financeiros entre as empresas participantes da cadeia de suprimentos colaborativa. O objetivo aqui é reduzir o tempo de planejamento e o desenvolvimento de produtos por meio do compartilhamento do conhecimento, investimentos e lucros (KAMPSTRA; ASHAYERI; GATORNA, 2006). Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 406) salientam que, em relacionamentos de parceria, “[...] espera-se que fornecedores e consumidores cooperem, compartilhando recursos e habilidades, para alcançar benefícios conjuntos além dos que esperaríamos obter agindo sozinhos”.

A intenção, ao acentuar a colaboração na cadeia de suprimentos, é promover vínculos relacionais que levarão à repetição de negócios confiáveis (DAUGHERTY, 2011). Tais vínculos relacionais, quando fortalecidos pela organização, podem representar uma base para a vantagem competitiva (MARTINS, 2013).

Adicionalmente, Kampstra, Ashayeri e Gattorna (2006) apresentam um desenho - figura 7 - em que demonstram como devem ser feitos os laços colaborativos em uma cadeia de suprimentos. A colaboração é dividida em três laços: estratégico, modificação e controle.

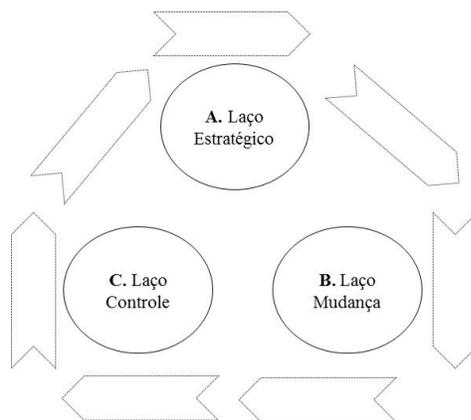


FIGURA 7 – Seleção, definição e acompanhamento dos laços na cadeia de suprimentos  
 FONTE: Adaptado de Kampstra; Ashayeri; Gattorna (2006).

O laço estratégico (figura 7) tem como responsabilidade criar o senso de urgência, por meio do envolvimento das entidades participantes da cadeia de suprimentos. Tais entidades são estimuladas a acreditar na colaboração e no desenvolvimento da visão apropriada da estratégia da cadeia de suprimentos. Essa estratégia não deve ser uma abordagem geral para toda a cadeia de suprimentos, mas, sim, uma estratégia que considere a relação cliente fornecedor das empresas participantes. Deve ser considerado o conhecimento do parceiro e o contrato firmado entre as partes (KAMPSTRA; ASHAYERI; GATORNA, 2006; VIEIRA, 2006).

O laço de modificação apresentado na figura 7 analisa quais as empresas podem ser incluídas no processo de colaboração e quais são os indicadores a serem avaliados. A escolha das empresas pode ser baseada no desempenho inferior ao esperado por essa na cadeia de suprimentos. Esse desempenho pode ser medido pelos indicadores de *lead time*, custos e qualidade entre outros (KAMPSTRA; ASHAYERI; GATORNA, 2006).

Barratt (2004) acredita que é necessário apreender a inevitabilidade de colaborar na cadeia de suprimentos. Além de identificar com quem se deve colaborar e em quais circunstâncias, é preciso visualizar com profundidade os processos e atividades da colaboração.

Já o laço de controle (figura 7) aborda o controle e a governança na cadeia de suprimentos colaborativa. Tem como função a definição das métricas que serão aplicadas às empresas da cadeia de suprimentos colaborativa juntamente com o acompanhamento das mudanças estabelecidas nos laços de modificação (KAMPSTRA; ASHAYERI; GATORNA, 2006).

Dyer e Chu (2003) argumentam que a prática da governança corrobora a confiança e o compartilhamento da informação e, ao mesmo tempo, diminui o custo de transação.

Entretanto, a participação do construto confiança nas relações interorganizacionais pode impulsionar os laços colaborativos entre essas empresas e levar a cultura colaborativa. A figura 8 demonstra que a confiança é um dos elementos que compõe a cultura colaborativa. É possível visualizar também, que possuir uma cultura colaborativa elimina barreiras entre empresas, ocasionando um alinhamento de processos, caracterizado por atividades transversais. Além disso, as empresas decidem conjuntamente sobre a estratégia e operação do negócio, com base em indicadores que refletem a operação compartilhada.

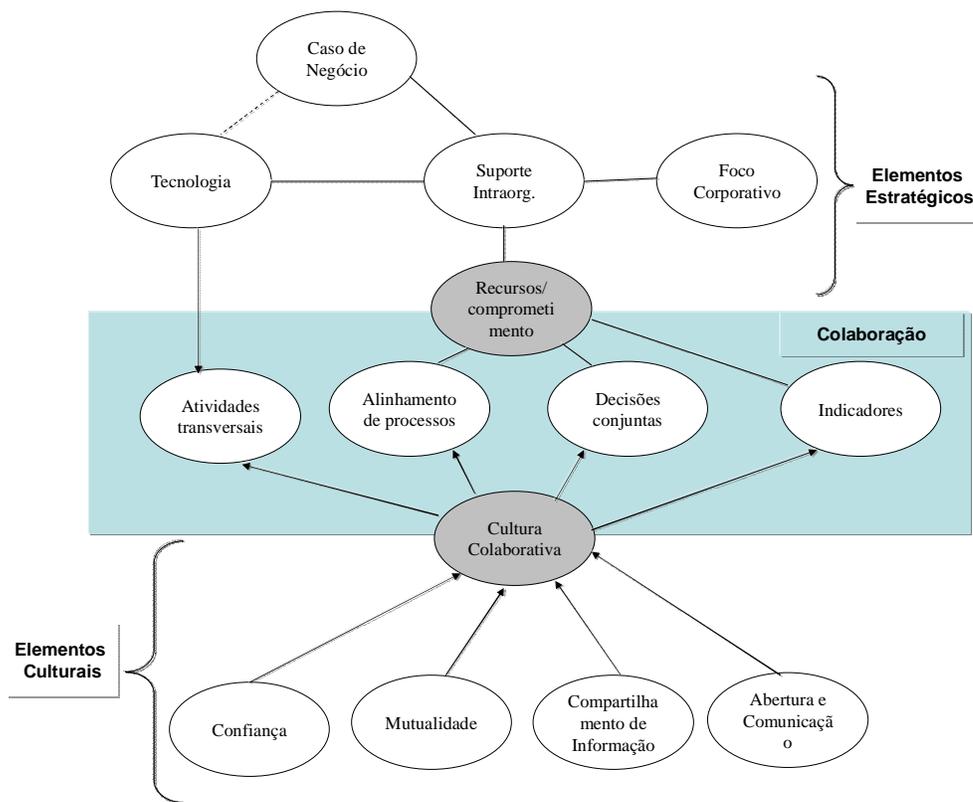


FIGURA 8 – Os elementos culturais da cadeia de suprimentos colaborativa

FONTE: Adaptado de Barrat (2004)

O construto confiança “[...] significa a disposição de um parceiro de relacionar-se com o outro tendo o entendimento de que o relacionamento será benéfico para ambos” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 407). Assim, a confiança nas relações na cadeia de suprimentos é vista como um fator-chave para o alcance de parcerias colaborativas.

### 3.3.1 A confiança no relacionamento colaborativo

Simatupang e Sridharan (2002) afirmam que a combinação da demanda e da oferta na cadeia de suprimentos é mais eficaz quando há a colaboração entre seus integrantes do que quando tais informações são associadas individualmente por cada ente. Esses benefícios mútuos oriundos da colaboração são, porém, raramente alcançados devido à diferença de interesses entre os membros. Isso se deve ao fato de que, muitas vezes, os membros da cadeia de suprimentos buscam apenas seu lucro e, não, o da cadeia como um todo. Nessa ótica, os membros de uma cadeia são orientados por perspectivas locais e com comportamentos oportunistas.

Os comportamentos oportunistas levam as empresas participantes de uma cadeia de suprimentos a maximizarem o seu desempenho individual em detrimento do desempenho global. Muitas vezes o não compartilhamento de informações tem a sua origem no oportunismo. Além do que a falta de confiança (construto essencial para o relacionamento na cadeia de suprimentos) pode também incitar o comportamento oportunista na relação de mercado (CORRÊA, 2010).

Para Corrêa (2010, p. 72) o conceito chave de confiança é que

[...] níveis mais altos de confiança entre parceiros favorecem que menos comportamento oportunista ocorra na rede de suprimento, com benefício para a rede como um todo. Reiteração de relacionamentos, com contratos de prazo mais longo e mais intensidade de interações pessoais e cumprimento reiterado de promessas e acordos, favorece o desenvolvimento de níveis mais altos de confiança entre parceiros bem intencionados.

Rosseau *et al.* (1998) identificaram algumas definições do construto confiança que estão mencionados no quadro 2.

## QUADRO 2

### Significados da confiança

| Autor                         | Definição de Confiança   |
|-------------------------------|--|
| Mayer; Davis; Schoorman, 1995 | Disposição de ser vulnerável   |
| Doney; Cannon; Mullen         | Disposição de confiar em outro   |
| Hagen; Choe                   | Expectativas positivas   |
| Even Bigley; Pearce           | Vulnerabilidade, percepção e expectativas pré-conscientes  |
| Rosseau et al., 1998          | É um estado psicológico que envolve a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas de intenções e comportamentos de um outro |

FONTE: Adaptado de Rosseau *et al.*, (1998).

O comportamento oportunista com base na falta da confiança pode ser ilustrado com o dilema do prisioneiro: dois suspeitos acusados de roubo estão sendo interrogados pela polícia ao mesmo tempo, mas por investigadores diferentes e em salas distintas. Os suspeitos sabem que têm basicamente duas opções: confessar ou não confessar o roubo. Se os dois confessam o roubo, a pena será de cinco anos de prisão para cada, se os dois não assumem o roubo a pena será de dois anos de prisão para cada (dada as provas circunstanciais de que a polícia dispõe). Entretanto, se um dos suspeitos confessa e o outro não, o delator sai livre e o outro sofre a pena de dez anos. A melhor opção para os dois suspeitos seria não confessar. Entretanto, os dois suspeitos concluem que o outro não é confiável e acreditam que a melhor opção é confessar. Assim, não correm o risco de premiar o delator oportunista com a liberdade, enquanto ao prisioneiro que pensou no bem comum fica destinada a maior pena (CORRÊA, 2010; CHRISTOPHER, 2007).

O dilema do prisioneiro, muitas vezes, não é verificado em uma família, pois cada integrante tem a confiança de contar com o outro no momento de dificuldade. Já, nas relações de negócio, esse grau de confiança sofre variação visto que o dilema do prisioneiro é eliminado pela força das relações pessoais, que é uma propriedade das relações concretas dos participantes da transação (GRANOVETTER, 2007).

Portanto, a confiança pode ser definida como uma expectativa de que o parceiro irá se comportar de maneira confiável, justa e previsível principalmente nos momentos em que o oportunismo pode ocorrer. Pois a confiança só é colocada à prova quando há a possibilidade

de ações oportunistas, isto é, quando o parceiro pode explorar a fraqueza do outro (BACHMANN; ZAHEER, 2008; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

O modelo desenvolvido por Mayer, Davis e Schoorman (1995) tem como foco a confiança organizacional envolvendo duas partes: a parte que confia e a parte que recebe a confiança. Assim, para esses autores, a confiança é definida como a vontade de uma das partes ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que o outro vai executar uma determinada ação importante para quem confia, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar a parte que recebe a confiança. A confiança não é assumir o risco por si só e, sim, a disposição em correr risco (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Slack, Chambers e Johnston (2009) afirmam que a confiança é um dos elementos-chave da parceria e que significa a disposição de um ente de se relacionar com o outro partindo do pressuposto de que esse relacionamento é benéfico às duas partes (mesmo que não haja garantias).

A confiança é um construto multidimensional e é uma vontade decorrente de quatro aspectos: 1) a crença na boa intenção e preocupação dos parceiros de troca, 2) a crença em sua competência e capacidade, 3) a crença na sua credibilidade, e 4) a crença em sua abertura percebida (mente aberta) (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Misztal sugere que a confiança pode possibilitar a troca do capital intelectual, pois, as pessoas estão mais dispostas a assumir riscos nessa troca. Boisot destaca a importância da confiança interpessoal para a criação de conhecimento em contextos de alta ambiguidade e incerteza (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Ao analisar a confiança e o capital social, percebe-se que a literatura demonstra certa confusão na relação desses dois temas. Alguns autores igualam confiança ao capital social, outros veem a confiança como uma fonte para o capital social e ainda os que defendem a confiança como um efeito para o capital social (ADLER; KWON, 2000). Esses mesmos autores acreditam que a confiança é conceitualmente distinta do capital social e que a confiança é considerada, tanto fonte, quanto efeito do capital social.

Conceitualmente, confiança é um estado psicológico do indivíduo e o capital social é uma característica da estrutura social. Confiança e capital social são mutuamente reforçados, pois o capital social gera relações de confiança e a confiança por sua vez produz o capital social (ADLER; KWON, 2000).

Para alguns autores, o capital social sob a forma de elevados níveis de confiança diminui a probabilidade de oportunismo e reduz a necessidade de processos de monitoramento de alto custo (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Granovetter (2007) sustenta que a confiança econômica é produzida pelas relações sociais.

A confiança é reconhecida como um importante elemento de capital social e é, muitas vezes, evocada como o fundamento para os benefícios das redes coesas. Assim, a investigação sugere que a densidade dos laços individuais na rede social é positivamente relacionada com a confiança interorganizacional (ZAHEER; HARRIS, 2006).

Assim, cada vez mais a confiança interorganizacional é um fator importante que vem afetando as ações e o desempenho das organizações, seja nas relações diádicas, seja nas relações em rede. Contudo, como a confiança se tornou um construto multidimensional, os pesquisadores compreendem e medem a confiança de várias formas. Como exemplo, há estudos que demonstram que as empresas que confiam umas nas outras estão mais dispostas a se engajar na atividade de cooperação por meio da qual mais confiança pode ser gerada (ZAHEER; HARRIS, 2006).

Como "confiança gera confiança" em um ciclo virtuoso, isto implica que há uma estreita relação entre confiança e lealdade, potencialmente cria-se um ciclo de autorreforço de confiar e ser confiável. A expectativa de interação contínua altera o comportamento entre as empresas parceiras. Isso significa que o potencial benefício da confiança e de cooperação futura tem mais valor que os benefícios imediatos do oportunismo (ZAHEER; HARRIS, 2006).

Misztal define confiança como um sentimento em que os resultados provenientes da ação de alguém estejam de acordo com o ponto de vista de com quem esse alguém está se relacionando. Assim, nas relações ricas em confiança, as pessoas estão mais dispostas a se envolver em trocas sociais no geral e em interação cooperativa no particular (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Em uma visão organizacional, a confiança é recíproca ou relacional e pode ser baseada na rede. Ela é relacional porque tem uma orientação social, resultando em contratos relacionais que incluem expectativas, normas e também um longo horizonte de trocas. Quando baseada em uma densa rede de relações, pode facilitar a propagação da reputação de uma empresa (ZAHEER; HARRIS, 2006).

Como observado anteriormente, há uma interação de mão dupla entre confiança e cooperação: a confiança lubrifica a cooperação e a própria cooperação fortalece a confiança. A confiança

coletiva pode se tornar uma forma potente de ativo em que os membros do grupo podem contar com a confiança para ajudar a resolver problemas de cooperação e coordenação (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

### 3.3.2 Os relacionamentos verticais e horizontais

A cadeia de suprimentos colaborativa tem sido estudada extensivamente dada a sua amplitude de aplicação. Assim, é comum diferenciar a cadeia de suprimentos colaborativa em termos de sua estrutura: a colaboração vertical, a colaboração horizontal e a colaboração lateral (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; BUSTAMANTE, 2004).

A colaboração vertical ocorre quando duas ou mais organizações que desenvolvem atividades complementares (como o fabricante, o distribuidor, o transportador e o varejista) compartilham responsabilidades, recursos e informação de performance para atender o cliente final. Alguns exemplos da estrutura colaborativa vertical são Estoque Gerenciado pelo Vendedor (VMI), Resposta Eficiente ao Cliente (ECR), e Planejamento e Previsão Colaborativa de Reabastecimento (CPFR) (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002).

Os objetivos relevantes da colaboração vertical estão vinculados às reduções: 1) dos custos de informação e de comunicação; 2) do risco relacionado à inclusão de novos produtos no mercado; 3) do tempo necessário de transferência de uma inovação do laboratório para o mercado (BUSTAMANTE, 2004).

Já a colaboração horizontal ocorre quando duas ou mais organizações não relacionadas ou concorrentes cooperam para partilhar informações ou recursos particulares. Esse tipo de colaboração pode ainda acontecer entre organizações com o mesmo porte, que trabalham em um mesmo segmento e pode envolver também instituições que ofereçam suporte à atividade empresarial (como, por exemplo, as associações empresariais e sindicatos entre outros) (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; BUSTAMANTE, 2004).

Um exemplo de colaboração horizontal é um centro de distribuição único para dois varejistas e seus principais objetivos são: 1) diminuir os custos de transação; 2) desenvolver estratégias compartilhadas de *marketing*; 3) compras coletivas de matérias-primas; 4) compartilhamento de instalações, equipamentos e informações sobre o mercado; 5) associação no

desenvolvimento de novos produtos e/ou processos (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002; BUSTAMANTE, 2004).

Morgan e Hunt (1994) citam como relacionamentos horizontais as parcerias com os concorrentes, com empresas sem fins lucrativos e com o governo. Os exemplos de parcerias com concorrentes são alianças estratégicas como alianças tecnológicas e globais. Já as parcerias com empresas sem fins lucrativos, como sindicatos e associações, podem ser evidenciadas por ações públicas como participação em feiras, congressos entre outros. As parcerias com o governo são motivadas por pesquisa e desenvolvimento do setor ou área de atuação.

A colaboração lateral tem como objetivo ganhar mais flexibilidade por meio da combinação e do compartilhamento de recursos em ambos os modos verticais e horizontais (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002).

A intensidade da colaboração depende do horizonte de impacto do desempenho na cadeia de suprimentos: 1) a colaboração no curto prazo (efeitos sobre a performance operacional dentro de um ano) refere-se principalmente à cooperação entre os diferentes membros da cadeia que visam satisfazer as necessidades comuns e incomuns, tanto para produtos, quanto para serviços; 2) a colaboração no médio prazo (efeitos sobre a performance operacional de um a três anos) envolve a partilha de responsabilidades para sincronizar o projeto do produto e capacidade de logística para lidar com as ofertas e demandas crescentes para o mercado. A colaboração em longo prazo (efeitos sobre a performance operacional de dois a cinco anos) visa a criação de um serviço superior via definição de prioridades conjuntas e a partilha de recursos (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002).

### **3.4 Teorias elucidativas sobre o relacionamento na cadeia de suprimentos**

Neste tópico, busca-se aclarar as teorias que são utilizadas neste estudo como aporte teórico do problema proposto.

### 3.4.1 A visão relacional nas relações interorganizacionais

Os autores Dyer e Singh (1998) relatam que os defensores da teoria da Visão Baseada em Recurso (VBR) consideram a vantagem competitiva de uma organização sendo fundamentada nos recursos e competências contidos dentro dessa empresa. Já a visão da teoria dos recursos define a vantagem competitiva de uma organização como a forma de selecionar e combinar seus recursos de forma adequada e complementar (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A RBV não pode, porém, por si só explicar como as empresas ganham vantagem competitiva, pois as empresas mantêm frequentes e múltiplos relacionamentos colaborativos com parceiros aliados na cadeia de suprimentos. Assim, a avaliação da empresa deve ser baseada não apenas nos seus recursos internos (RBV), mas, também, pelos recursos de seus parceiros aliados na cadeia de suprimentos (LAVIE, 2006).

Nesse contexto, apresenta-se, então, a visão relacional que é considerada uma extensão da RBV que tem como premissa explicar por que alguns relacionamentos interorganizacionais em cadeia de suprimentos manifestam melhores resultados que outros. A abordagem relacional considera que o ganho advindo da troca entre as empresas só é possível porque houve a combinação de recursos dessas organizações (MIGUEL; BRITO, 2009).

O conceito de valor transacional dado por Zajac e Olsen (1993) fortalece as bases para a formação do entendimento da abordagem relacional. Esses autores preconizaram que a estratégia das empresas deve enfatizar a maximização dos valores gerados pelo relacionamento ao invés de se empenharem em combater o comportamento oportunista e o custo de transação. A perspectiva do valor transacional é dominada pela hipótese de que o impacto negativo de um comportamento oportunista pode ocasionar perdas de negócios no futuro. O valor transacional gerado pela troca e pela interdependência das empresas é o fator inibidor do comportamento oportunista e por consequência do custo de transação.

Partindo do conceito de valor transacional, Dyer e Singh (1998) apresentam os pressupostos da visão relacional que têm como objetivo explicar os desempenhos obtidos pelas empresas:

- 1) investimentos em ativos relacionais específicos: quando parceiros comerciais investem em ativos específicos da cadeia de valor combinando os recursos de maneira única;
- 2) troca de conhecimento (inclui a aprendizagem conjunta);
- 3) complementaridade de recursos;
- 4) governança eficaz.

A especificidade de ativos e a complementação de recursos e competências pode ser exemplificada com as alianças entre organizações que vêm expandindo a sua importância desde o início da década de 1980. Essas alianças são acordos voluntários entre empresas que trocam, compartilham ou investem em recursos e que praticam o codesenvolvimento ou fornecimento de produtos, serviços e tecnologias (LAVIE, 2006; MIGUEL, BRITO, 2009).

A troca de conhecimentos é proporcionada pelo compartilhamento de informação entre as empresas somando a integração da rotina e atividades das empresas na cadeia de suprimentos.

Em suma, o relacionamento entre empresas é possível quando os parceiros combinam, trocam e investem em ativos indiossincráticos, conhecimentos, recursos e capacitações além de empregar eficazes mecanismos de governança. A presença e aplicação da governança implicam a diminuição da prática dos custos de transação nas relações comerciais (DYER; SINGH, 1998; WILLIAMSON, 1985).

Dyer e Singh (1998) afirmam que uma unidade cada vez mais forte para analisar e compreender a vantagem competitiva está no relacionamento entre as empresas. Quando os recursos e competências endógenos da empresa são combinados entre os parceiros comerciais, isso pode gerar fonte de vantagem competitiva maior que as empresas que relutam em combiná-los.

#### 3.4.2 A teoria dos custos de transação nas relações interorganizacionais

A teoria dos custos de transação faz parte da nova economia institucional que alcançou uma massa crítica em 1975. Uma característica comum dessa nova linha de investigação é que o conceito de empresa como função de produção é suplantado ou aumentado para estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985).

A teoria dos custos de transação coloca o problema econômico da organização como o foco central da contratação. Assim, compradores só alcançam o diferencial competitivo quando têm um grande poder de barganha no mercado (WILLIAMSON, 1985; DYER; SINGH, 1998).

Os custos de transação são classificados como *ex ante* e *ex post* e eles são interdependentes. Os primeiros são os custos de elaboração e negociação do acordo comercial que têm como resultado o contrato comercial. O contrato comercial pode ser feito com cuidado em que as

partes envolvidas declaram suas contingências ou pode ser feito de forma incompleta e à medida que as lacunas vão surgindo, as contingências serão declaradas (WILLIAMSON, 1985).

Já os custos *ex post* apresentam diversas formas: 1) custos incorridos quando as transações trazem resultados desalinhados com o contrato; 2) custos incorridos se são feitos esforços bilaterais para corrigir desalinhamentos *ex post*; 3) custos de instalação e de funcionamento associados a estruturas de governança (muitas vezes não os tribunais); 4) custos de ligação de efetuar compromissos seguros (WILLIAMSON, 1985).

A teoria dos custos de transação admite que os agentes humanos têm uma racionalidade limitada e que favorecem ao oportunismo. O oportunismo é considerado uma condição perversa que tem como objetivo a satisfação própria. Já a racionalidade limitada significa que os indivíduos não têm todas as informações para a elaboração de contratos, impedindo-oss assim, de abarcar todas as contingências futuras no momento da negociação (WILLIAMSON, 1985).

Por oportunismo entende-se a busca pelo interesse próprio com uma dose de malícia (mentir, roubar e enganar). O oportunismo pode ser praticado nos custos *ex ante* ou *ex post*. Geralmente, refere-se ao oportunismo como divulgação incompleta ou distorcida de informações, especialmente quando há esforços calculados para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar ou, de outra forma, confundir a outra parte. O oportunismo é uma fonte de incômodo "comportamental" e incerteza nas operações econômicas (WILLIAMSON, 1985).

### 3.4.3 O capital social nas relações interorganizacionais

Para que seja possível desenvolver o entendimento da teoria do capital social, é preciso compreender o conceito de capital. A teoria do capital de Karl Marx traz várias importantes noções concernente ao capital (LIN, 2001). São as seguintes:

Primeira: o capital está intimamente associado à produção e troca das mercadorias. Mercadorias são definidas como bens materiais que trazem “etiquetas de preço”. O trabalho humano é considerado um dos componentes dessa etiqueta de preço.

Segunda: o capital envolve processo. Isto significa que o capitalista necessita investir em equipamentos, terra, aluguel, montagem e organização do trabalho entre outros. Isso significa

que quando a mercadoria processada é trocada por lucro, todo o processo investido anteriormente também resulta em lucro.

Terceira: como resultado desse processo qualquer valor superior ao adicionado é lucro, isso significa que valor da mercadoria no mercado excedeu o custo de produção.

Quarta: o capital é intrinsecamente uma noção social. Dessa forma, o valor da troca no trabalho (serviço x salário) é puramente social já que não é possível estipular valores objetivos.

Quinta: o capital é capturado pelos capitalistas a partir da circulação de mercadorias. Portanto, o capital é um processo e um resultado final que se encontra nas mãos daqueles que controlam os meios produtivos. E o capital, por sua vez, consolida o controle sobre os meios produtivos.

Assim, na visão de Karl Marx, o investimento e o lucro estão sempre vinculados ao capitalista. Como o trabalho envolvido no processo de produção não gera e não acumula capital para os trabalhadores, a diferenciação de classes é fundamental para a sociedade capitalista em que a classe que controla os meios produtivos é a que obtém os lucros gerados pela exploração do trabalho (LIN, 2001).

A evolução da teoria do capital, que é chamada de “neo capital” (ou a nova fase do capitalismo), propicia uma interpretação alternativa do capital incluindo então três vertentes: o capital humano, capital cultural e capital social (LIN, 2001).

Capital humano é criado por mudanças nas habilidades e capacidades das pessoas tornando-as capazes de agir de novas maneiras. Portanto, é o valor adicionado ao trabalhador quando ele adquire conhecimento, habilidade e outros ativos úteis ao empregador ou à empresa na produção e troca de mercadorias. Os trabalhadores então se tornam mais inteligentes, atraentes, articulados e qualificados (COLEMAN, 2000; LIN, 2001; BURT, 2001).

O capital cultural não é um produto da livre vontade ou do interesse próprio dos trabalhadores. A aquisição do conhecimento e habilidade estão vinculados com a cultura e valores impostos pela classe dominante. Para Pierre Bourdieu, a classe dominante da sociedade impõe sua cultura por meio da ação pedagógica. Assim, via ação pedagógica, a cultura e os valores da classe dominante são legitimados como objetivo de cultura e valores da sociedade. Essa ação pedagógica ocorre na família, em grupos, em ocasiões informais e na escola entre outros (LIN, 2001).

Segundo Lin (2001, p. 3), “[...] *capital is an investment of resources with expected returns in the marketplace*”, ou seja, capital é um investimento em recursos que têm expectativas de

retorno. Assim, é possível depreender que o capital é um recurso investido e mobilizado que objetiva a busca de um lucro. Conforme *The Merriam-Webster Dictionary* (2013), capital pode ser definido como bens acumulados e aplicados na produção de outros bens.

Adler e Kwon (2002) também compartilham dessa concepção de capital e acrescentam a ele o conceito de capital social. Para esses autores, o capital social é um ativo de longa duração que pode receber investimentos de outros recursos com a expectativa de benefícios futuros. Para Coleman (2000), assim como acontece em outras formas do capital, o capital social é produtivo possibilitando o alcance de alguns resultados que sem a sua prática não seria possível.

Dessa forma, voltando à análise do “capital”, para que se obtenha o lucro sobre o capital, é necessário cumprir duas etapas: 1) os recursos são manufaturados ou alterados como investimento, já que a produção adiciona valor ao recurso. Nessa etapa, o capital é um resultado do processo produtivo; 2) os produtos manufaturados ou alterados são lançados no mercado para alcançar o lucro. Nessa etapa, o capital é o fator causal para a geração do lucro (LIN, 2001).

Analogamente ao capital, o capital social é obtido por meio do investimento na construção da rede de relações externas. Como resultado, os atores individuais ou coletivos tendem a aumentar seu capital social e a alcançar benefícios como melhores acessos às informações, poder e solidariedade. Quando tal investimento é feito no desenvolvimento das relações internas, é possível reforçar a identidade coletiva e aumentar a capacidade de ação coletiva (ADLER; KWON; 2002).

Cada vez mais o conceito de capital social tem se tornado popular nos estudos das disciplinas sociais. Um grande número de questões sociológicas, políticas e econômicas tem sido respondidas com base no conceito de capital social (ADLER; KWON, 2002; BORGATTI *et al.*, 2009; LESSER, 2000).

Assim, o conceito de capital social tem sido abordado em diversos campos sociais e econômicos como: mercado de trabalho, educação, competitividade organizacional, redes interorganizacionais entre outros. Diante dessa diversidade de aplicações do conceito do capital social, pode-se dizer que a sua abordagem é feita de diferentes formas, dependendo da categoria do objeto (MARCONATTO; PEDROZO, 2012).

Coleman (2000) afirma que a função identificada pelo conceito de capital social é o valor da estrutura social para os atores, pois são considerados recursos que podem ser utilizados para

conseguir seus interesses. A Teoria do Capital Social tem recebido várias definições de cientistas sociais que, apesar de apresentarem certa similaridade têm algumas variantes: 1) a definição depende do foco: no objeto, nos recursos ou no efeito do capital social; 2) posteriormente a definição da amplitude das relações: a relação de um ator com outros atores, a estrutura de relações entre os atores em uma comunidade ou ambos os tipos de relações (ADLER; KWON, 2002).

Quando se focaliza nas relações externas (*bridging view*) como primeiro plano, o capital social é visto como um recurso da rede social localizado no ligamento de um ator principal com atores externos. A partir desse conceito de capital social, é possível explicar o sucesso (vantagem competitiva) de indivíduos e empresas (ADLER; KWON, 2002; MARCONATTO; PEDROZO, 2012).

Já quando se focaliza nas relações internas (*bonding view*) como primeiro plano, o capital social é visto como um recurso da rede social localizado no ligamento de conexões sociais entre indivíduos ou grupos dentro de uma coletividade (ou organização, comunidade e nação entre outras). A partir desse conceito de capital social, é possível avaliar o homem enquanto ser imerso em relações sociais (ADLER; KWON, 2002; MARCONATTO; PEDROZO, 2012).

Há também a dimensão neutra que considera a visão interna-externa. Nessa dimensão, a distinção entre interno e externo é uma questão de perspectiva e unidade de análise. Por exemplo, as relações entre uma empresa e seus fornecedores são externas a empresa, mas internas à cadeia de suprimentos. Assim, o que se percebe é que as visões internas e externas não são excludentes e que a capacidade de ação das empresas é influenciada, tanto por suas ligações externas com outras empresas, quanto pela forma que suas ligações internas que foram tecidas (ADLER; KWON, 2002; MARCONATTO; PEDROZO, 2012).

Coleman (2000) afirma que diferentemente das outras formas de capital, o capital social tem inerente a sua estrutura a relação entre os atores. Assim, esse autor afirma que o capital social é intangível e que um grupo dentro do qual exista ampla credibilidade e extensa confiança é capaz de realizar muito mais do que um grupo similar, que não disponha de credibilidade e confiança.

Considerando as tipologias interna, externa e neutra, foi possível classificar importantes autores da teoria do capital social conforme demonstra o quadro 3 (ADLER; KWON, 2002; MARCONATTO; PEDROZO, 2012).

### QUADRO 3

#### Significados do capital social e sua tipologia

| Interno / Externo | Autor                            | Conceito de Capital Social   |
|-------------------|----------------------------------|--|
| Externo           | Baker (1990, p.619)              | Um recurso em que os atores derivam de uma estrutura social específica e que eles a utilizam para realizar seus interesses. Esse recurso é criado por trocas nas relações entre os atores.   |
| Externo           | Bourdieu (1985, p.248)           | É a associação de recursos reais ou potenciais que estão vinculados ao gozo de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo.   |
| Externo           | Burt (1992, p.9)                 | São amigos, colegas e contatos em geral contatos através dos quais é possível receber oportunidades para usar seu capital financeiro e humano.   |
| Externo           | Portes (1998, p.6)               | É a capacidade dos atores de garantir benefícios pelo fato de participarem em redes sociais ou outra estrutura social.   |
| Interno           | Coleman (1990, p.302)            | O capital social é definido por sua função. Não é uma entidade única, mas uma variedade de entidades com duas características comuns: todas elas são constituídas de algum aspecto da estrutura social, e facilitam certas ações dos indivíduos que estão inseridos na estrutura social.                                     |
| Interno           | Fukuyama (1995, p.10)            | É a capacidades das pessoas para trabalhar juntas a fim de alcançar o mesmo propósito do grupo e da organização.   |
| Interno           | Putnam (1996, p.67)              | São características da organização social, tais como redes, normas e confiança social que facilitam a coordenação e cooperação para benefício mútuo.   |
| Interno / Externo | Nahapiet e Ghoshal (1998, p.243) | É a soma dos recursos reais e potenciais que são decorrentes da rede de relacionamentos e estão inseridos e disponíveis nesta rede. Essa rede de relacionamento pode pertencer a um indivíduo ou a uma unidade social. Assim, capital social compreende as redes e os recursos que podem ser mobilizados através desta rede. |
| Interno / Externo | Woolcock (1998, p.153)           | É a informação, a confiança e normas de reciprocidade inerentes as próprias redes sociais.   |
| Interno / Externo | Adler e Kwon (2002, p.23)        | Capital social é a benevolência disponível a indivíduos ou grupos. Suas fontes estão nas estruturas e conteúdos das relações sociais dos atores. Seus efeitos partem da informação, influência e solidariedade que ele torna disponível para o ator.   |

FONTE: Adaptado de Adler e Kwon, (2002).

Para Nahapiet (2008), a perspectiva teórica apropriada para fundamentar os estudos dos relacionamentos interorganizacionais é o capital social. A autora explica essa razão em cinco passos.

Primeiro passo: é uma teoria relacional que tem como unidade principal de análise as conexões entre os atores.

Segundo passo: é um construto multidimensional que considera e procura integrar diferentes facetas da relação entre os atores, incluindo a estrutura e a qualidade dos laços.

Terceiro passo: pode descrever e analisar um vasto número de organizações: pública, privada, terceiro setor, grande e pequena, formal e informal.

Quarto passo: é um construto que pode ser aplicado em diferentes níveis de análise: de um indivíduo a uma organização, região ou até nação. Portanto, permite o estudo do impacto e das inter-relações desses diferentes níveis.

Quinto passo: Finalmente, essa teoria tem influenciado a criação e exploração do capital intelectual, que é o objetivo principal do relacionamento interorganizacional.

Adler e Kwon (2002) afirmam que a amplitude do conceito de capital social reflete uma característica da vida social: os laços sociais (por exemplo, a amizade) que podem ser usados para diferentes propósitos. Dessa forma, esses autores entendem que o capital social é um recurso disponível para os atores ou integrantes de laços sociais em função da sua localização na estrutura de suas relações sociais.

Deboça (2013) sugere que, em termos gerais, o conceito de capital social está associado ao valor das conexões que são estabelecidas entre os atores. Após realizar uma revisão literária sobre o conceito de capital social, Marconatto e Pedrozo (2012, p. 154) chegaram à seguinte definição: “[...] capital social é a benevolência engendrada pela interação mútua das três forças sociais (indivíduos, redes e instituições) e que pode ser utilizada pelas mesmas para facilitar a sua ação”.

### **3.5 O capital social e a teoria das redes**

Os economistas tendem a adotar uma visão sub ou supersocializada do comportamento econômico em que não se reconhecem as conexões dos atores. Para Granovetter (2007), as duas visões do comportamento econômico trazem uma percepção das ações e decisões dos atores individualmente. Na abordagem subsocializada, porém, há uma busca pelos interesses próprios e na supersocializada emana a ideia em que há a interiorização de padrões

comportamentais, conseqüentemente, as relações sociais exercem efeitos marginais e não centrais sobre o comportamento.

Em contraste a essa visão econômica, o próprio M. Granovetter propôs a noção de enraizamento social. O enraizamento social ocorre quando, a partir de motivos puramente econômicos as relações se tornam frequentes e com conteúdo social. Tais relações têm fortes expectativas de confiança e ausência de oportunismo (BACHMANN; ZAHEER, 2008).

Para Granovetter (2007), a base para envolver o enraizamento social com confiança e ausência de oportunismo está no fato de obter informações da pessoa com quem está se fazendo a transação. Essa informação pode vir por meio de um informante confiável ou da própria experiência de negociação com aquela pessoa.

Esta última informação é melhor por quatro razões: (1) é barata; (2) uma pessoa confia mais na informação que colheu pessoalmente – ela é mais rica, mais detalhada, e sabe-se que é precisa; (3) os indivíduos com os quais se tem uma relação duradoura têm uma motivação econômica para ser dignos de confiança, para não desencorajar transações futuras; e (4) diferentemente de motivos puramente econômicos, as relações econômicas contínuas tendem a revestir-se de conteúdo social carregado de grandes expectativas de confiança e abstenção de oportunismo (GRANOVETTER, 2007, p. 12).

Considerando o conteúdo social das relações econômicas contínuas, é possível depreender que investir em laços e interações com outras empresas pode resultar em retornos potenciais. Dessa forma, o principal propósito da teoria do capital social é que os laços constituem recursos valiosos. Portanto, é compreensível pensar sobre o capital social como sendo o benefício alcançado como consequência da relação social do indivíduo (NAHAPIET, 2008; LESSER, 2000).

Para Lin (2001), o capital social conceitua-se como o investimento em relações sociais com expectativa de retorno no mercado. Assim, indivíduos se engajam em interações e *networking* para produzir o superávit. Borgatti *et al.* (2009) asseguram que os indivíduos estão introduzidos em teias espessas de relações e interações sociais. Burt (2001) acredita que o capital social é um complemento contextual do capital humano, pois a pessoa que faz melhor de alguma maneira está mais bem conectada. Melhores conexões fazem as pessoas desfrutar de retornos elevados.

Pesquisadores da teoria das redes argumentam que a compreensão do capital social exige uma análise mais refinada das estruturas específicas da rede que está sendo avaliada. Esses

mesmos teóricos afirmam que as redes sociais influenciam o capital social de um ator focal, tanto por meio dos laços diretos, quanto dos laços indiretos, em virtude da estrutura global da rede dentro da qual estão inseridos (ADLER; KWON, 2000).

Por conseguinte, o que se percebe é que as empresas necessitam investir em um capital social para que seja possível o indivíduo produzir interações e, conseqüentemente, formar a sua rede social. Souza e Quandt (2008) afirmam que as redes sociais podem resultar de objetivos econômicos, culturais, políticos e informacionais entre outros.

Dessa maneira, é possível sustentar que as relações de negócios se misturam com as relações sociais (GRANOVETTER, 2007). Adicionalmente, a percepção da rede no que tange a sua formação e interação (a quem a pessoa está conectada e como esses contatos estão interligados), permite acessos a recursos que conduzem a melhores empregos e promoções rápidas (BORGATTI *et al.*, 2009).

Para Souza e Quandt (2008, p. 53), “[...] redes sociais são estruturas complexas e integrativas que envolvem troca de informação, conhecimento e competência”. Isto posto, é permitido afirmar que um princípio fundamental na teoria de redes é o conceito de estrutura.

Conforme pode ser visto na figura 9.b a limitação (ou encerramento) da rede (*closure*) é uma fonte para o capital social e se baseia na estrutura da rede. Esse encerramento da rede facilita o surgimento e vigência de normas que mantêm a confiabilidade e fortalece o capital social. Assim, ao limitar ou encerrar a rede, é possível limitar os efeitos externos negativos e incentivar os efeitos positivos. Em uma estrutura mais aberta (figura 9.a – sem *closure*), violações das normas são mais propensas a passarem despercebidas e impunes. Dessa forma, há menos confiança e ocorre o enfraquecimento do capital social (COLEMAN, 2000; ADLER; KWON, 2000).

Na figura 9.a os atores B e C têm relação com o ator focal A, mas, não mantêm relação entre si. B e C têm relação com D e E respectivamente isso sinaliza que eles não combinam forças para sancionar ou restringir a atuação de A. Na estrutura demonstrada na figura 9.b, os atores B e C podem combinar forças para sancionar ou restringir a atuação de A já que possuem relação entre si. Assim, Burt (2001), ao analisar *network closure*, argumentou que o capital social é criado por uma rede que apresenta elementos fortemente conectados.

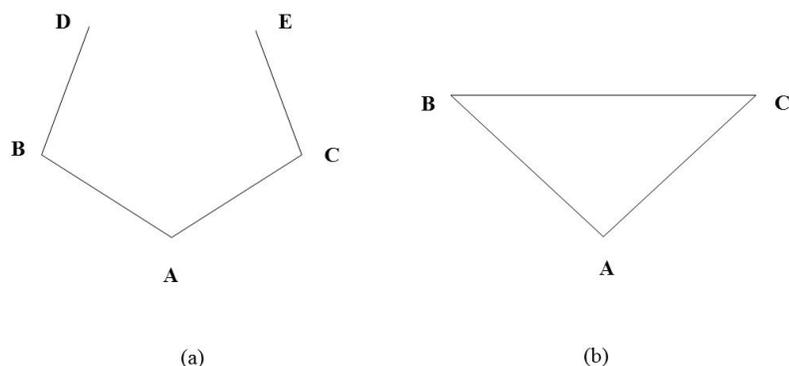


FIGURA 9 – Redes sem *closure* (a) e com *closure* (b)

FONTE: Adaptado de Coleman (2000).

Em outras pesquisas enfocando os efeitos do capital social a partir da estrutura de rede, mas em contraste com o foco de Coleman (2000) sobre o encerramento, Burt (2001) argumenta que uma rede dispersa, com poucos laços redundantes, muitas vezes, proporciona maiores benefícios ao capital social (ADLER; KWON, 2000).

As redes fechadas (*network closure*) são redes em que todos estão conectados de tal forma que ninguém pode escapar do aviso de outros, o que, em termos operacionais, geralmente significa uma densa rede - é a fonte de capital social (BURT, 2001).

A medida de restrição da rede é feita pela extensão em que uma rede é direta ou indiretamente concentrada em um único contato. Essa restrição da rede varia em três dimensões: tamanho, densidade e hierarquia. A restrição é baixa em grandes redes que têm contatos desconectados. A restrição é alta em uma pequena rede de contatos que estão próximos uns dos outros (densidade), ou fortemente ligados a uma central de contato (hierarquia) (BURT, 2001).

O resultado de um nó inserido em uma rede depende em parte da sua posição nessa estrutura. Essa posição é avaliada como centralidade. A centralidade aponta a importância estrutural do nó ou a sua posição de destaque dentro da estrutura (BORGATTI *et al.*, 2009).

Para Souza e Quandt (2008, p. 34), “[...] a densidade e a centralidade, por sua vez, são conceitos-chave em *Social Network Analysis* e referem-se, respectivamente, à proporção de elos existentes com base no total de elos possíveis e aos graus de centralização geral da estrutura da rede”. Em acréscimo ao exposto anteriormente, em redes sociais, é legítimo afirmar que, quanto mais densa a rede social, maior será a eficiência da comunicação.

Robert Putnam recorre ao argumento de encerramento (*closure*) do Coleman (2000) e argumenta que as redes densas reforçam a confiança e o compartilhamento de normas,

tornando, assim, as instituições democráticas e com funcionamento eficaz (ADLER; KWON, 2000).

Burt (2001) argumenta que, se a oportunidade de intermediar o fluxo de informações entre grupos constitui um benefício fundamental para o capital social e se, em geral, a informação circula mais dentro do que entre os grupos, uma das principais fontes de capital social é uma rede de laços caracterizados como buracos estruturais – que são ligações a grupos que, de outra forma, não estariam conectados (ADLER; KWON, 2000).

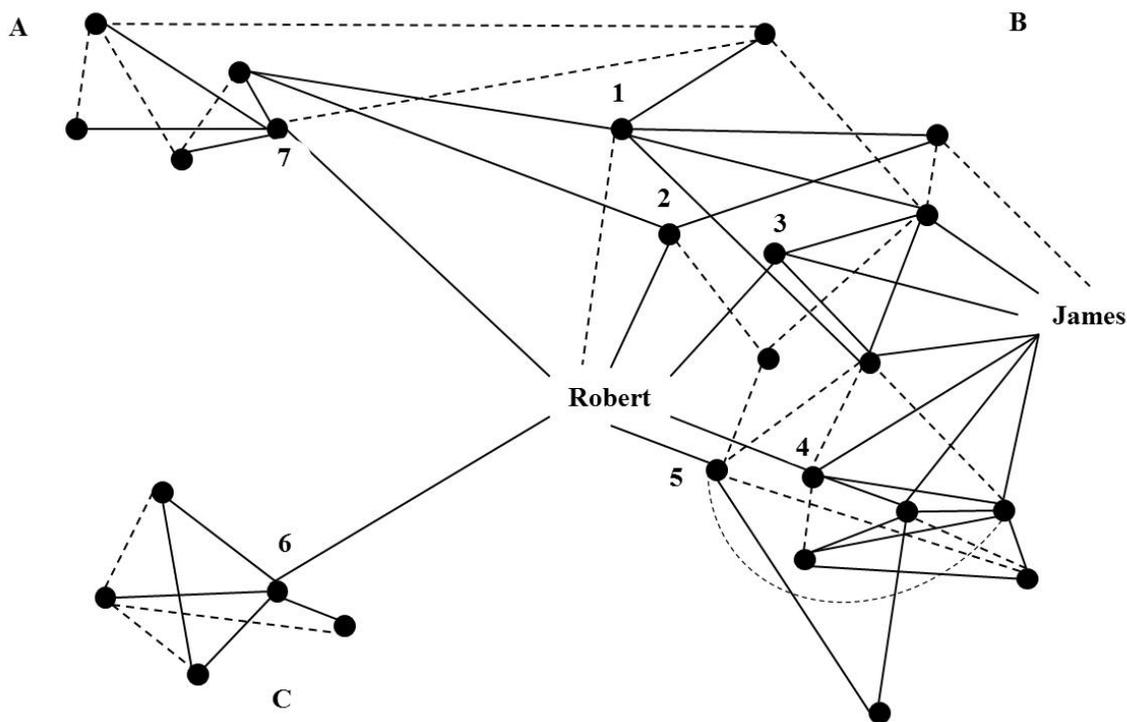


FIGURA 10 – Redes ao redor de Robert e James com os buracos estruturais  
FONTE: Adaptado de Burt (2001).

Na figura 10 os pontos são pessoas e as linhas são as relações. As relações que mostram laços fortes são representadas por linhas retas e as relações que têm laços fracos são representadas por linhas tracejadas. Os laços fracos entre grupos são buracos na estrutura social; os indivíduos que se relacionam com esses buracos estruturais criam vantagens competitivas. O buraco estrutural que existe entre os grupos da figura 10 não significa que os grupos não se conheçam. Indica apenas que os indivíduos de cada grupo estão focados em suas próprias atividades que não atendem as atividades do outro grupo (BURT, 2001).

Robert e James, na figura 10, têm o mesmo número de conexões, sendo seis laços fortes e um laço fraco. Entretanto, Robert tem algo a mais. Além de deter todas as informações do grupo B assim como James, os laços fortes de Robert com a pessoa sete do grupo A e com a pessoa seis do grupo C possibilitam a Robert adicionar informações desses dois últimos grupos ampliando, assim, sua visão de algum determinado fato. As relações com as pessoas sete e seis são as pontes de Robert para acessar as informações dos grupos A e C respectivamente (BURT, 2001).

Analisando a relação de Robert com a pessoa seis do grupo C, percebe-se a importância de sua conexão com esse elemento, já que não há outra forma de conexão entre os grupos B e C. Robert aqui funciona como um intermediador dessa rede tendo vantagens de acesso às informações quando comparado a James, pois acessa maior volume de informação e de pessoas (indiretamente). Dessa forma, as informações obtidas por Robert contêm menor possibilidade de redundância. Caso essa conexão seja interrompida, não haverá mais relação entre esses dois grupos. Como Robert está em contato com os três grupos, isso o torna mais atrativo para ser um candidato a novas oportunidades (BURT, 2001).

Robert na figura 10, é um empresário no sentido literal da palavra. Uma pessoa que adiciona valor por meio da intermediação de conexões entre grupos e dentro do grupo. Em suma, quando se comparam Robert e James da figura 10, Robert tem mais capital social que James, pois sua rede atravessa o buraco estrutural dando a ele ampla antecipação no acesso e controle empresarial sobre a informação. Avaliando a figura 10 com base no *network closure* defendido por Coleman, a pessoa que tem maior capital social é James. Isto se deve ao fato, de que relações fortes entre seus contatos possibilita a James canais de comunicação mais confiáveis, e que possam protegê-lo contra a exploração, porque ele e seus contatos são mais capazes de agir em conjunto contra alguém que viola suas normas de conduta (BURT, 2001).

Cada grupo de cada lado dos buracos estruturais apresenta diferentes fluxos de informações. Os buracos estruturais são, portanto, uma oportunidade para intermediar o fluxo de informações entre os grupos e controlar os projetos que reúnem pessoas de lados opostos do buraco (BURT, 2001).

Os buracos estruturais separam fontes de informações não redundantes. Isto quer dizer que a informação de cada grupo separado pelos buracos estruturais é aditiva ao outro e, não, de sobreposição. Sem os buracos estruturais, as informações tendem a ser redundantes por dois critérios: coesão e equivalência. Os contatos coesos (contatos fortes) e os estruturalmente

equivalentes são susceptíveis a trazer informações similares, portanto, fornecem informações redundantes (BURT, 2001).

Já, com os buracos estruturais, o capital social é criado por uma rede de pessoas que podem intermediar conexões entre outros segmentos que, de outra maneira, estariam desconectados. M. Gronovetter já afirmava a força dos laços fracos (BURT, 2001).

Assim, os indivíduos que dispõem de uma rede de contato rica em buracos estruturais são as pessoas que exercem controle sobre as oportunidades mais gratificantes (BURT, 2001).

Conforme pode ser visto na figura 11, a posição de cada nó e a sua conexão define com quem é possível estabelecer negócios ou relações. A posição de cada nó também designa os nós mais fortes ou mais fracos dentro da estrutura. Conforme Souza e Quandt (2008), os fluxos de poder estão sendo substituídos pelo poder dos fluxos de informação. “Nesse sentido, estar localizado em um ponto estratégico da rede é, muitas vezes, mais importante que estar localizado em algum determinado nível hierárquico, mesmo que superior” (SOUZA; QUANDT, 2008, p. 35).

Os nós com mais poder de barganha são os nós “b” e “d”, já que “b” pode fazer negócios com “a” e “c” e o nó “d” com o “c” e “e”. Os nós com menos poder de barganha são os “a” e “e”, pois, de acordo com a sua localização na estrutura, estão possibilitados de negociar com “b” e “d” respectivamente.



FIGURA 11 – Rede social  
FONTE: Borgatti *et al.* (2009).

Os nós “a” e “e” da figura 11 também podem ser exemplificados como exclusivos contratos que mantêm com “b” e “e” respectivamente. Dessa forma, os nós “a” e “e” ficam impossibilitados de ampliar sua rede de contatos e interações e são considerados os laços fracos dessa rede social.

### 3.6 Modelos de análise

Os modelos de análise avaliados tiveram como foco a simultaneidade da confiança nos relacionamentos verticais e horizontais do setor moveleiro. Para avaliar esse mecanismo foram extraídas do questionário, por meio da análise fatorial, duas variáveis dependentes que estão representadas na figura 12.

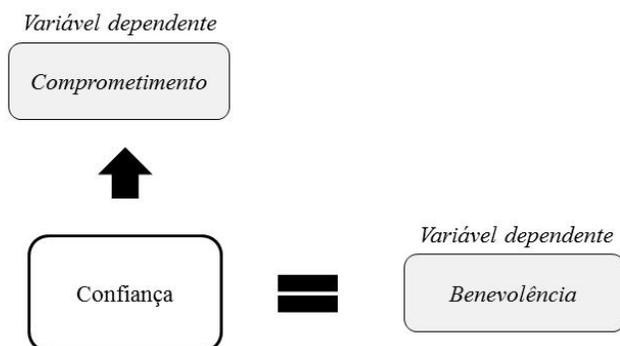
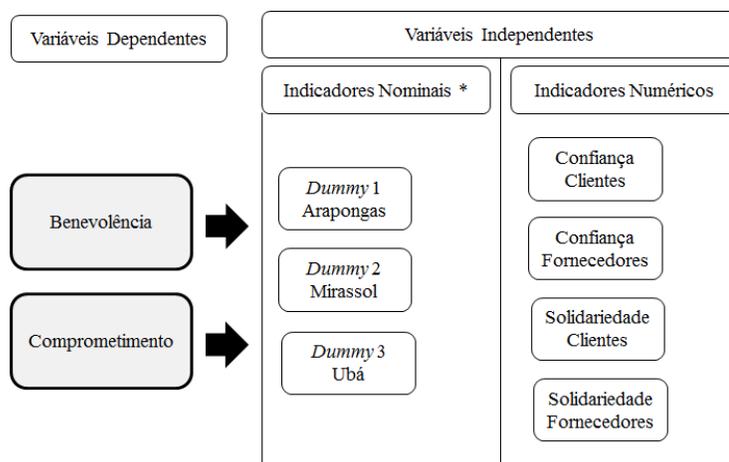


FIGURA 12 – Variáveis dependentes

FONTE: Elaborada pela autora da dissertação.

A partir dos dados coletados em empresas moveleiras localizadas em quatro polos brasileiros, analisaram-se as relações existentes entre essas variáveis dependentes com as independentes por meio da análise de regressão múltipla. Todas as variáveis utilizadas nos modelos estão na figura 12.

Foi avaliada a possibilidade de considerar o tamanho da empresa como uma variável moderadora nos modelos. A intenção era entender se o *tamanho da empresa* interfere em sua cultura colaborativa. Essa variável de controle foi medida pelo número de funcionários que a empresa possui. Contudo, essa variável não apresentou relação significativa com a variável dependente *benevolência* apenas com a outra variável dependente, o *comprometimento*.



\* Aplicam-se a todos os Modelos.  
Polo de Bento Gonçalves é a *dummy* 4, a comparativa.

FIGURA 13 – Variáveis utilizadas nos modelos  
FONTE: Elaborada pela autora da dissertação.

A partir da combinação das variáveis independentes que constam na figura 13, foram obtidos dezesseis modelos que analisam cada variável dependente. Os indicadores nominais estão presentes em todos os modelos, e os indicadores numéricos foram inseridos via processo de hierarquização.

A *benevolência* foi a primeira variável dependente analisada. As duas variáveis dependentes acompanharam os mesmos modelos de análise, como pode ser visto nos modelos que seguem. No modelo 1, analisou-se apenas a influência das três *dummies* nessas variáveis dependentes. Os modelos que analisam a influência dos clientes na benevolência e no comprometimento podem ser vistos na figura 14. Esses modelos têm o intuito de analisar o quanto a relação com os clientes e os polos pode interferir em cada variável dependente.

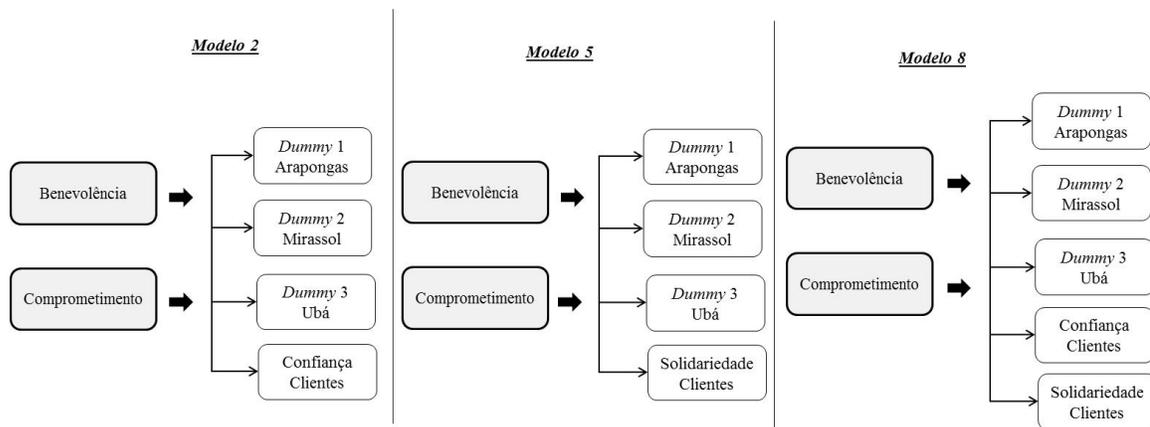


FIGURA 14 – Modelos com as influências dos clientes nas variáveis dependentes  
 FONTE: Elaborada pela autora da dissertação.

Os modelos que analisam a influência dos fornecedores na benevolência e no comprometimento podem ser vistos na figura 15. A intenção foi identificar se a relação com os fornecedores em conjunto com as *dummies* provoca alterações significativas na benevolência e no comprometimento.

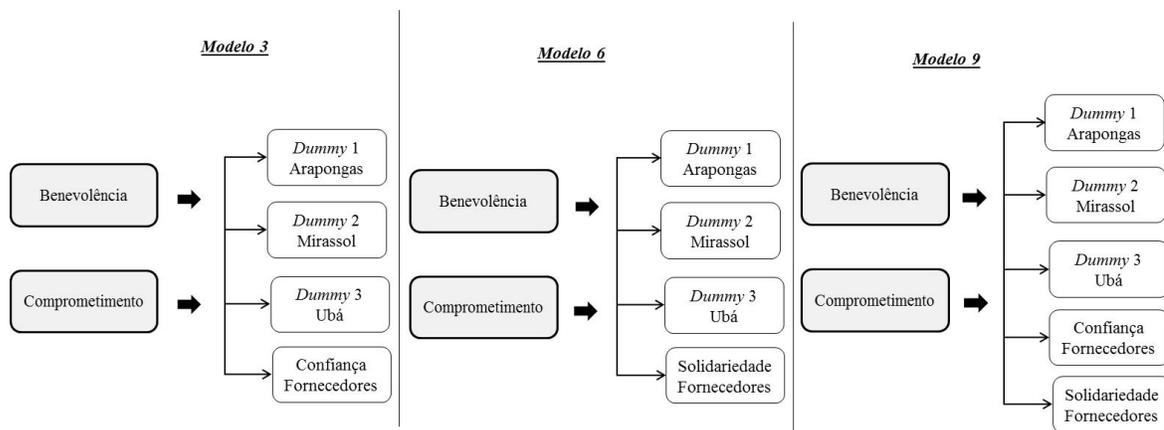


FIGURA 15 – Modelos com as influências dos fornecedores nas variáveis dependentes  
 FONTE: Elaborada pela autora da dissertação.

Os modelos que incluem, tanto a relação de confiança com clientes e fornecedores, quanto a relação de solidariedade com os clientes e fornecedores são apresentados na figura 16.

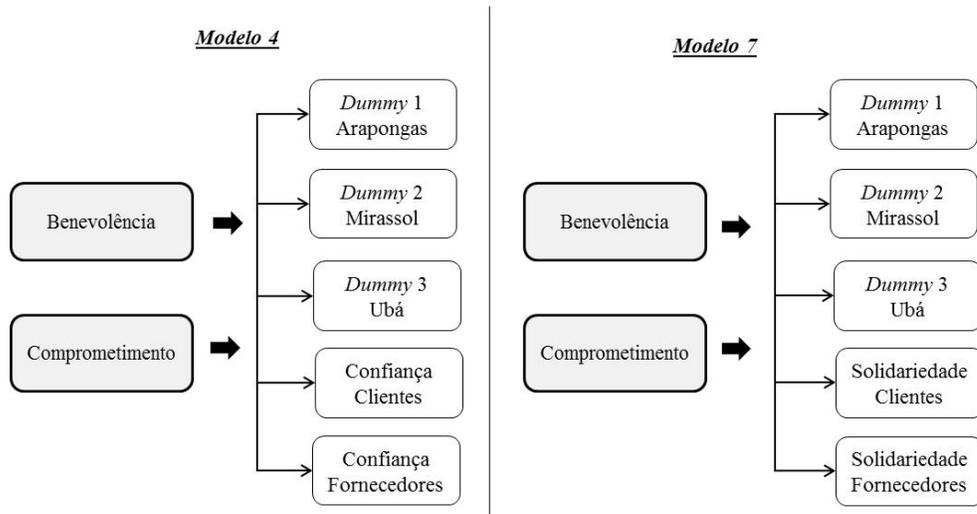


FIGURA 16 – Modelos com as influências da confiança e solidariedade dos clientes e fornecedores nas variáveis dependentes

FONTE: Elaborada pela autora da dissertação.

Os modelos que seguem buscam demonstrar se as relações conjuntas das variáveis independentes *confiança* e *solidariedade* influenciam as variáveis dependentes. Os modelos estão representados na figura 17.

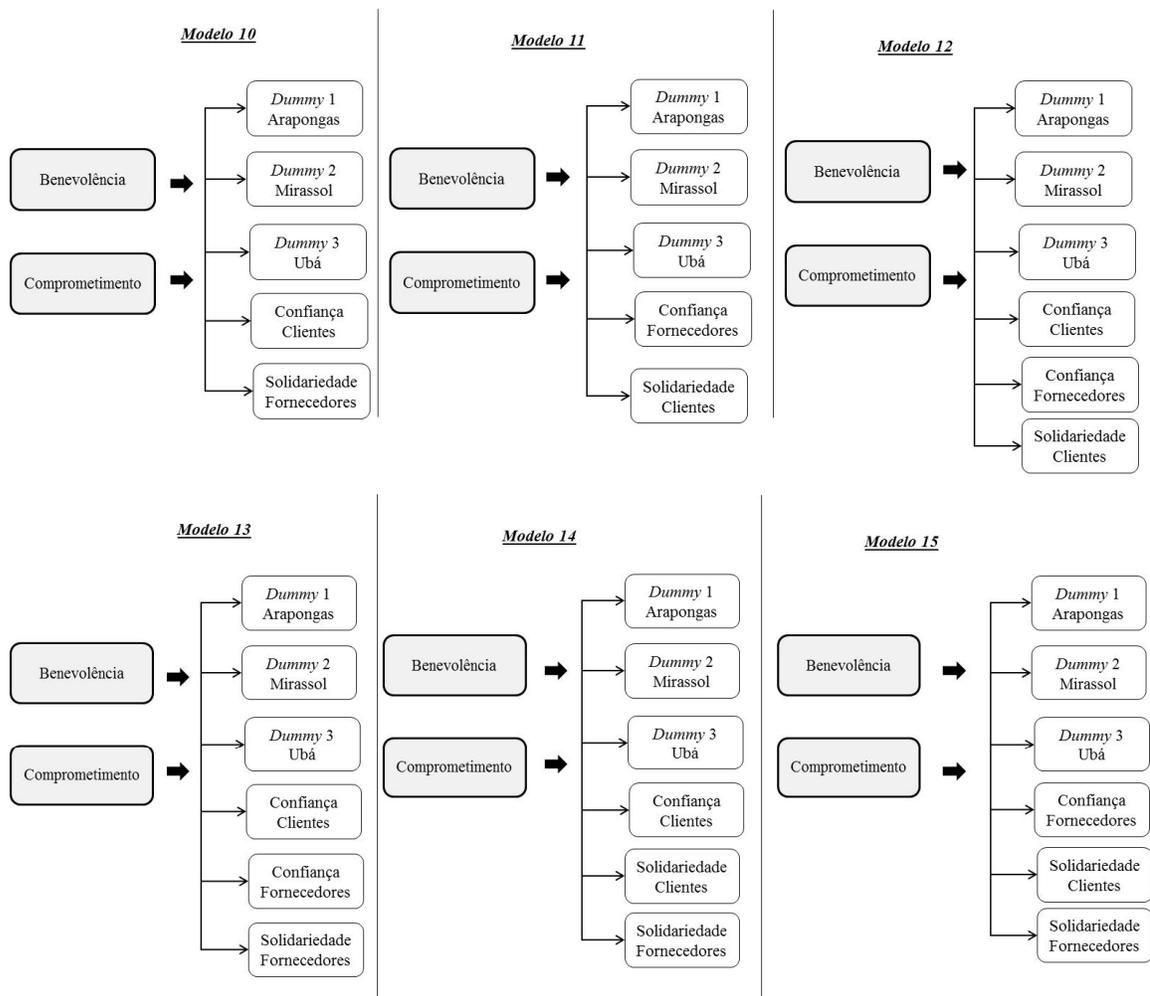


FIGURA 17 – Modelos com as influências das relações conjuntas das variáveis independentes confiança e solidariedade nas variáveis dependentes  
 FONTE: Elaborada pela autora da dissertação.

Enfim, o último modelo, o 16, considera todas as variáveis independentes como demonstra a figura 18.

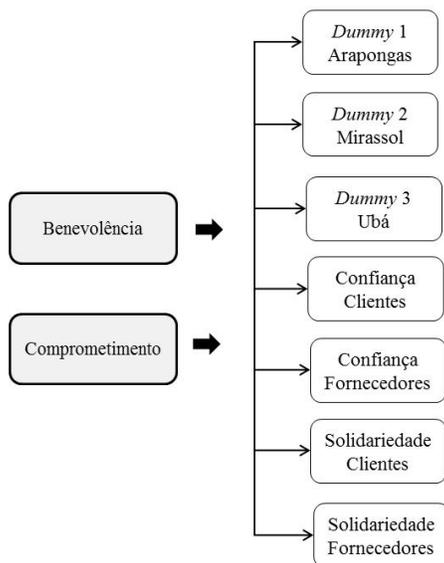
Modelo 16

FIGURA 18 – Modelo com as influências de todas as variáveis independentes nas variáveis dependentes

FONTE: Elaborada pela autora da dissertação.

Após trabalhar com esses 32 modelos de análise, sendo 16 modelos para a variável dependente *benevolência* e 16 para a variável dependente *comprometimento*, foram feitas novas análises dos dados. Foram trabalhados mais 30 modelos, sendo 15 para a variável dependente *benevolência* e 15 modelos para a variável dependente *comprometimento*. Esses 30 modelos seguem a mesma estrutura dos 32 modelos anteriores, entretanto a amostra não foi segmentada em polos, foi considerada uma amostra única. Dessa forma, as *dummies* foram eliminadas e considerou-se a amostra total.

#### 4 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como aplicada, visto que apresenta como interesse principal a aplicação, utilização e efeito prático do conhecimento científico. A pesquisa aplicada é fundamentalmente determinada pela ânsia de apurar problemas efetivos, podendo ser imediatos ou não. Nesta pesquisa, utiliza-se a aplicabilidade da teoria das redes, da visão relacional e do capital social para dar suporte ao objeto estudado e explicá-lo (GIL, 2012; VERGARA, 2009).

Ao analisar a forma de abordagem ao problema, as pesquisas podem ser classificadas em exploratória, explicativa e descritiva. A pesquisa exploratória é utilizada em situações em que o tema escolhido é pouco conhecido, assim é dificultosa a formulação de hipóteses precisas e que sejam operacionalizáveis. A pesquisa exploratória é praticada quando mostra pouco entendimento acumulado e sistemático da área estudada (GIL, 2012; VERGARA, 2009).

A pesquisa explicativa tem como eixo principal assinalar os elementos que ocasionam ou auxiliam a ocorrência dos fenômenos. Ela busca justificar os motivos dos eventos a partir do esclarecimento de quais fatores podem contribuir, de alguma maneira, para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2012; VERGARA, 2009).

Já a pesquisa descritiva busca descrever as particularidades e as características do objeto em estudo ou indica as relações entre as variáveis e a sua natureza. A pesquisa descritiva não tem a incumbência de explicar os eventos que descrevem, embora sirva de apoio para tal explicação (GIL, 2012; VERGARA, 2009).

Tomando-se como base as definições expostas, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois este estudo se propôs a estudar e descrever o vínculo do construto confiança nas relações verticais e horizontais de quatro polos moveleiros a partir da análise do seguinte problema:

*A confiança, enquanto um atributo do relacionamento, configura-se como um elemento estratégico ou pode ser entendida como um elemento da cultura colaborativa?*

Os métodos que indicam os meios técnicos da investigação, conforme Gil (2012, p. 15), “[...] visam fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social, sobretudo no referente à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada”. Assim, os métodos que indicam os meios técnicos desta pesquisa são os métodos comparativo e estatístico. O método comparativo é decorrência da investigação de grupos, indivíduos ou fenômenos com o propósito de evidenciar as diferenças e similaridades

entre eles. Já o método estatístico torna factível o emprego de testes estatísticos o que propicia indicar, em termos numéricos, a possibilidade de acerto de alguma conclusão (GIL, 2012).

Destarte, este estudo estabelece um comparativo entre os polos moveleiros estudados com o intuito de identificar o polo que mais se aproxima do problema pesquisado. Esse comparativo foi embasado em um estudo estatístico de análise de regressão múltipla.

A técnica utilizada no levantamento de dados neste estudo foi o questionário semiestruturado, e foi aplicada nos polos de Arapongas (PR), Mirassol (SP), Ubá (MG) e Bento Gonçalves (RS) como parte integrante do projeto CNPq 404818/2012-9 “Análise da Competitividade de Cadeias de Suprimentos por meio da Teoria das Redes: Estudo dos Relacionamentos entre os Elos da Indústria Moveleira Brasileira”.

O questionário se evidencia como sendo uma sequência de questões que foram expostas aos respondentes por escrito ou oralmente. Nas entrevistas semiestruturadas, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. Há porém, situações na entrevista em que o tipo de pesquisa não é estruturado. Nestes casos, é dada a liberdade de exploração de uma questão pelo pesquisador (VERGARA, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2005).

As unidades de análise da pesquisa são as entidades que descrevem o contexto em que estão localizadas as unidades de observação (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). Por unidade de observação entendem-se elementos que respondem aos estímulos que serão aplicados por meio dos aparelhos de medição (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

No caso, a unidade de análise são os relacionamentos de confiança interorganizacionais, e as unidades de observação dessa pesquisa são as empresas do setor moveleiro localizadas nos polos de Arapongas (PR), Mirassol (SP), Ubá (MG) e Bento Gonçalves (RS).

#### **4.1 A indústria moveleira**

As empresas de móveis podem ser segmentadas de acordo com a matéria-prima utilizada na fabricação dos móveis (metal e madeira entre outros) ou, ainda, de acordo com o uso a que são destinados (residência, institucionais e escritório). Ademais, por questões técnicas e mercadológicas, há uma tendência de especialização das empresas em um ou dois tipos de móvel como, por exemplo, cozinha e banheiro e estofados entre outros (ABDI, 2008; GORINI, 1998).

Com base nas diversas segmentações apresentadas acima pode-se concluir que o segmento moveleiro é bastante heterogêneo, pois as características pertinentes à economia de escala, preço e *design* são distintas para cada segmento (ABDI, 2008).

O setor moveleiro no Brasil é composto, em sua maioria, por pequenas e médias empresas. A partir de estudos da ABDI (2008), é possível notar que as quatro maiores empresas moveleiras respondem por 3,1% da mão de obra empregada nesse setor. Quando se amplia para oito e doze empresas, o percentual é alterado para 4,8% e 6,2% respectivamente. Esses dados confirmam a maior existência de micro e pequenas empresas, já que as empresas consideradas maiores têm um baixo percentual de mão de obra empregada (GORINI, 1998; ABDI, 2008).

O setor moveleiro brasileiro apresenta uma média salarial abaixo da indústria. Isto posto, é possível concluir que o valor da mão de obra adicionado ao custo do produto final (móveis) é também baixo, quando comparado com outros setores da economia. Grande parte das micros e pequenas indústrias do setor moveleiro fundamentam a sua competitividade na habilidade e nos baixos custos de mão de obra, dedicando, portanto, pouco investimento para máquinas e equipamentos (ABDI, 2008; GORINI, 1998).

Analisando o mercado brasileiro da indústria de móveis, é possível verificar um aumento da produção física desse setor nos anos de 2006/2007 como mostra o gráfico 1. Esse aumento pode ser explicado pelo aquecimento do mercado imobiliário uma vez que a demanda de móveis está diretamente vinculada à performance da construção civil (ABDI, 2008).

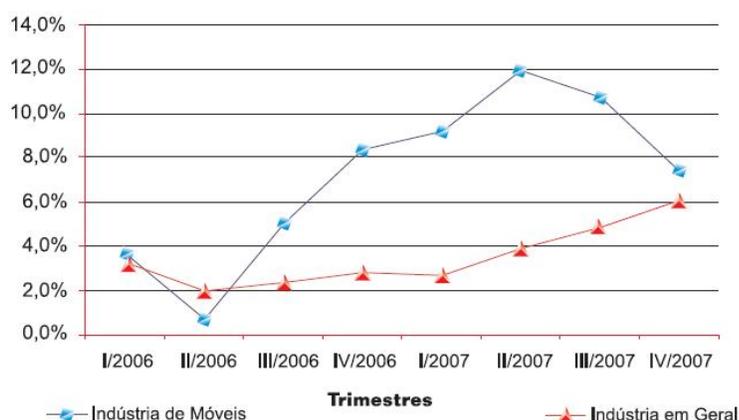


GRÁFICO 1 – Variação da produção física entre o setor moveleiro e a indústria brasileira  
 FONTE: ABDI (2008).

Adicionalmente às características já citadas, a indústria moveleira brasileira tem apresentado uma grande capacidade de adaptação às mudanças que vêm ocorrendo em seu setor. Tais mudanças têm sua origem na globalização das atividades econômicas em que diversos tipos de colaboração e cooperação entre as empresas têm sido experimentados e praticados pelo setor em diversos países. Podem-se citar as *joint ventures*, as terceirizações entre outros (GORINI, 1998).

Segundo a ABDI (2008), a indústria moveleira brasileira tem acompanhado essa tendência e tem escolhido estratégias que remodelam suas estruturas organizacionais. Dentre elas destacam-se: maior dedicação às relações de subcontratação e, conseqüentemente, ao seu *core business*, desenvolvimento de ações cooperativas com fornecedores, clientes, concorrentes ou instituições de apoio.

Apesar da dispersão da indústria moveleira no Brasil, é possível observar a existência de agrupamentos geográficos de empresas desse setor (polos). Essa afirmativa pode ser vista no gráfico 2 que demonstra os cinco principais estados que têm maior percentual de localização da indústria moveleira brasileira (ABDI, 2008).

Essa estruturação da indústria moveleira em polos regionais pode ser identificada no Brasil e em outros países. Entretanto, a diversidade econômica e cultural que se apresenta no Brasil se reflete nesses polos e se manifesta em características distintas entre eles. Essa distinção permite que a estrutura da indústria nacional seja bem diversificada (DEBOÇÃ, 2013; ABDI, 2008).

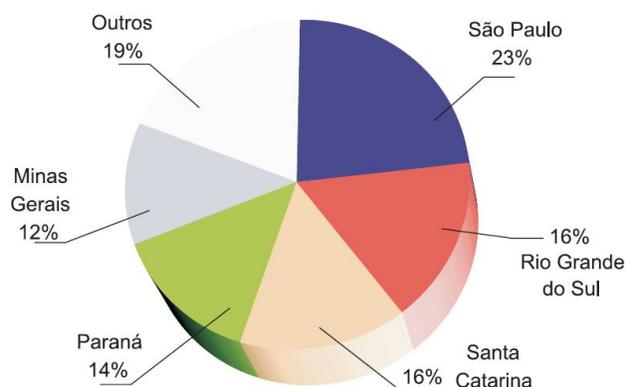


GRÁFICO 2 – Localização das empresas moveleiras nos estados brasileiros  
FONTE: ABDI (2008).

É possível deduzir, então, que os fabricantes de móveis no Brasil tendem a se concentrar em polos. Dessa forma, são motivados a usufruir cada vez mais das possíveis sinergias resultantes dessa localização próxima (exemplos: fluxo de materiais, mão de obra e transporte entre outros) (ABDI, 2008; DEBOÇÃ, 2013).

Essa participação de diversas empresas em uma mesma localidade amplifica seus resultados e se denomina APL. O APL consiste em uma aglomeração de empresas que enseja as vantagens competitivas e estimula o desenvolvimento do setor (BUSTAMANTE, 2004).

ABDI (2008) acredita que, para aumentar a competitividade, os polos moveleiros devem ser fortalecidos a partir do aprofundamento das vantagens da aglomeração. Isso será possível desde que as ações coletivas de natureza cooperativa sejam estimuladas e desenvolvidas. Podem-se destacar aqui as ações de desverticalização da estrutura produtiva. Nesse cenário, os APLs se destacam como ambientes propícios para alcançar ações coletivas de natureza cooperativa.

#### **4.2 Definição da técnica estatística e das variáveis**

A análise multivariada permite obter dados que dão suporte às tomadas de decisões mais assertivas. A análise multivariada são técnicas estatísticas que concomitantemente analisam múltiplas medidas. Assim (HAIR *et al.*, 2009, p.23),

[...] Para ser considerada verdadeiramente multivariada, todas as variáveis devem ser aleatórias e inter-relacionadas de tal maneira que seus diferentes efeitos não podem ser significativamente interpretados em separado. [...] o objetivo da análise multivariada é medir, explicar e prever o grau de relação entre variáveis estatísticas [...] combinações múltiplas de variáveis.

A técnica multivariada utilizada neste estudo é a regressão múltipla, pois a análise envolve apenas uma variável dependente métrica que é considerada relacionada com duas ou mais variáveis métricas independentes. Para Hair *et al.* (2009 p. 33) “[...] o objetivo da análise de regressão múltipla é prever as mudanças na variável dependente como resposta a mudanças nas variáveis independentes”.

Assim, a análise de regressão múltipla tem como fim, descrever os relacionamentos entre as variáveis estudadas. A partir dessa técnica multivariada, foram construídos modelos que visam apontar a presença da confiança nas relações horizontais a partir da influência da confiança nas relações verticais. O modelo é constituído de variáveis dependentes (y) e

independentes ( $x$ ). A variável dependente (ou resposta) é aquela prevista e as variáveis independentes (preditora ou explicativa) são aquelas que preveem o valor da variável dependente (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007).

O Minitab Statistical Software 16, versão 1.0.0, foi utilizado para tratamento dos dados estatísticos desta pesquisa. Como a estrutura de variáveis necessitou ser analisada simultaneamente, foi feita uma análise fatorial para identificar uma estrutura implícita em todo o conjunto de variáveis. A análise fatorial é considerada uma técnica de interdependência métrica. Ela fornece as ferramentas que analisam as correlações de um grande número de variáveis resultando na definição de fatores (ou dimensões) que são por definição um conjunto de variáveis altamente inter-relacionadas.

A técnica de análise fatorial utilizada neste estudo foi a exploratória, pois seu objetivo foi reduzir os dados obtidos no APÊNDICE C. Isto é, das 11 questões apresentadas nesse apêndice foram extraídos dois indicadores: benevolência e comprometimento. Essa técnica de análise fatorial não estabelece restrição sobre a estimação de componentes nem sobre a quantidade de componentes a serem extraídos (HAIR *et al.*, 2009).

Assim, os fatores foram extraídos por meio da análise dos componentes principais, e a rotação feita pelo ajuste *Varimax*. Por meio do método *ScreePlot* foram identificados dois fatores: benevolência e comprometimento. Esses dois fatores em conjunto elucidam 65,1% da variância, e a avaliação de ajuste *KMO* foi de 0,879. O teste de esfericidade de *Bartlett* foi significativo ( $p < 0,001$ ). Nos fatores identificados, o *alpha de Cronbach* foi de 0,92 para benevolência e de 0,831 para comprometimento.

O *alpha de Cronbach* mede a confiabilidade dos fatores identificados (benevolência e comprometimento). Essa medida varia de 0 a 1 sendo que os valores de 0,6 a 0,7 são considerados o limite inferior de aceitabilidade. Já o teste de esfericidade de *Bartlett* mede a significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação (HAIR *et al.*, 2009).

O ICC foi respectivamente 0,797 e 0,552. A dimensão benevolência é composta por três itens: “as empresas do polo são honestas nas relações e iniciativas conjuntas com as outras empresas do polo”; “as empresas do polo são sinceras nas relações e iniciativas conjuntas com as outras empresas do polo” e “as empresas do polo são idôneas nas relações e iniciativas conjuntas com as outras empresas do polo”. Já a dimensão comprometimento é composta por quatro itens, a saber: “as empresas do polo estão comprometidas nas relações e iniciativas conjuntas com as outras empresas do polo”; “as empresas do polo estão comprometidas com um

relacionamento cooperativo com as outras empresas do polo”; “é comum entre as empresas do polo compartilharem informações sobre fornecedores, mercado e clientes” e “é comum entre as empresas do polo compartilharem informações sobre materiais, custos e novas técnicas de produção”.

Os dados foram coletados em empresas que estão localizadas em quatro APLs de móveis no Brasil: Arapongas (PR), Mirassol (SP), Ubá (MG), e Bento Gonçalves (RS). Foram pesquisadas 75 empresas distribuídas da seguinte forma: 20 em Arapongas, 12 em Mirassol, 23 em Ubá e 19 em Bento Gonçalves.

### **Variável dependente**

***Confiança nas relações horizontais = benevolência e comprometimento*** - Os parâmetros da confiança nas relações horizontais foram feitos a partir dos indicadores presentes no estudo de Lado, Dante e Tekleab (2008).

Em complemento, a definição de integridade e benevolência teve como base Mayer, Davis e Schoorman (1995). Esses autores afirmam que, para haver confiança entre a parte que confia (o *trustor*) e a parte que recebe a confiança (o *trustee*), é necessário que ocorra propensão à confiança pelo *trustor*. Contudo, essa propensão à confiança por si só é insuficiente, sendo necessário também levar em consideração as características do *trustee*. Assim, a credibilidade do *trustee* pode aumentar a propensão da confiança pelo *trustor*. A credibilidade, por sua vez, é afetada por dois fatores: *expertise* e confiabilidade. Os fatores que melhor explicam a dimensão confiabilidade são capacidade, benevolência e integridade, sendo assim definidos:

-capacidade: vinculam-se as habilidades, competências e características que permite ao *trustee* ter influência em alguma área específica;

-benevolência: acredita-se que um *trustee* quer trazer benefícios para o *trustor* e não apenas a obtenção do seu lucro. A benevolência é uma percepção da orientação positiva e verdadeira do *trustee* para o *trustor*, pode ser vista como a base da confiança;

-integridade: envolve a percepção do *trustor* no que tange a aderência do conjunto de princípios em que ele acredita e encontra no *trustee*. Caso o *trustee* apresente um conjunto de princípios que não são aceitos pelo *trustor* o *trustee*, não é considerado como integridade para os propósitos do *trustor*.

Já a definição de comprometimento foi embasada em Morgan e Hunt (1994). Para esses autores, o comprometimento é definido como um desejo duradouro de manter um

relacionamento valorizado, em que, “relacionamento valorizado” parte do pressuposto de que o comprometimento existe apenas quando se considera o relacionamento importante. Da mesma forma, “um desejo duradouro de manter” corresponde ao compromisso dos parceiros de desejarem dar suporte à relação indefinidamente e que estão dispostos a trabalhar por ela.

Os relacionamentos pautados em confiança são tão valorizados que despertam o desejo das partes de se comprometerem na relação. A confiança é o maior determinante do compromisso nos relacionamentos. Já o comprometimento em conjunto com a confiança incentiva as empresas a preservarem seus relacionamentos e investirem na cooperação, priorizam negociações de longo prazo em detrimento das negociações de curto prazo e, com isso acreditam que o parceiro não irá agir de forma oportunista. A presença desses dois construtos (confiança e comprometimento) na relação gera resultados que estimulam a eficiência, a produtividade e a eficácia, ou seja, conduz as empresas a comportamentos cooperativos (MORGAN; HUNT, 1994).

### **Variáveis independentes**

***Confiança nos clientes e fornecedores*** - Os parâmetros da confiança nos clientes e fornecedores foram feitos a partir dos indicadores presentes no estudo de Lado, Dante e Tekleab (2008). Os indicadores buscam avaliar o nível de confiança que as empresas moveleiras depositam em seus fornecedores e clientes. Os itens avaliados na escala *Likert* de seis pontos foram (APÊNDICES A e B): “acreditamos que nossos principais clientes [fornecedores] são honestos nas suas relações conosco”; “nossos clientes [fornecedores] são reconhecidos porque honram os acordos”; “nossos clientes [fornecedores] são sinceros nas suas relações conosco”; “nossos clientes [fornecedores] sempre fazem o que é idôneo”; temos grande confiança em nossos clientes [fornecedores]”. Por fim, o indicador de confiança nos fornecedores apresentou um *alpha* de *Cronbach* de 0,838 e um *ICC* de 0,509. Considerando os clientes, a confiança apresentou um *alpha* de *Cronbach* de 0,851 e um *ICC* de 0,533.

***Solidariedade nos clientes e fornecedores*** - Essa dimensão foi considerada a partir do estudo desenvolvido por Rossoni *et al.* (2013). O estudo desses autores se preocupou com o senso positivo das empresas perante seus clientes e fornecedores. Nesse sentido, foram avaliados dois indicadores a partir da escala *Likert* de seis pontos, de acordo com os dados coletados (APÊNDICES A e B): “estamos comprometidos com a preservação de um relacionamento com os principais clientes [fornecedores]” e “nós conscientemente tentamos manter um relacionamento cooperativo com os principais clientes [fornecedores]. Assim, obteve-se um

*alpha* de Cronbach de 0,765 e um *ICC* de 0,620 para solidariedade com os fornecedores e um *alpha* de Cronbach de 0,879 e um *ICC* de 0,783 para solidariedade com os clientes.

**Dummy** - As *dummies* são variáveis categóricas utilizadas como previsoras independentes (MALHOTRA, 2012). Neste estudo, foi considerada uma variável nominal (polo) que tem quatro categorias: Araçongas (PR), Mirassol (SP), Ubá (MG) e Bento Gonçalves (RS); foram codificadas em termo de três variáveis *dummies*, como demonstra a tabela 1.

TABELA 1 – Codificação das variáveis *dummies* dos polos moveleiros

| <b>Polo</b>            | <b>Código variável original</b> | <b>Dummy 1</b> | <b>Dummy 2</b> | <b>Dummy 3</b> |
|------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Araçongas</b>       | 1                               | 1              | 0              | 0              |
| <b>Mirassol</b>        | 2                               | 0              | 1              | 0              |
| <b>Ubá</b>             | 3                               | 0              | 0              | 1              |
| <b>Bento Gonçalves</b> | 4                               | 0              | 0              | 0              |

FONTE: Adaptado de Malhotra (2012).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Análise estatística dos modelos

A variável dependente é o construto confiança nas relações horizontais, que foi analisado nas dimensões *benevolência* e *comprometimento*. As variáveis independentes são: *confiança nos clientes*, *confiança nos fornecedores*, *solidariedade nos clientes* e *solidariedade nos fornecedores*. As variáveis *dummies* para os códigos dos polos (ver tabela 1) foram utilizadas nos 32 modelos em que a amostra foi segmentada por polo.

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é a medida explicada pelas variáveis independentes e mede a proporção da variância da variável dependente em torno de sua média. O  $R^2$  envolve um ajuste baseado no número de variáveis independentes relativo ao tamanho da amostra (HAIR *et al.*, 2009).

Assim, considerando a medida do coeficiente de determinação, foi feita uma análise inicial em quatro modelos que utilizam quatro variáveis independentes. Esses modelos estão na tabela 2. São eles: modelo 2, modelo 3, modelo 5 e modelo 6. Todos esses modelos têm as três variáveis independentes *dummies*, sendo a quarta variável no modelo 2 a *confiança nos clientes*, no modelo 3 a *confiança nos fornecedores*, no modelo 5 a *solidariedade nos clientes* e, no modelo 6, a *solidariedade nos fornecedores*.

Dentre esses quatro modelos, os modelos 2 e 3 foram os que apresentaram melhor medida para o coeficiente de determinação ( $R^2$ ). Essa medida demonstra que as variáveis que compõe esses dois modelos possibilitam a melhor explicação da variabilidade da *benevolência*. Contudo, o coeficiente de correlação nesses modelos foi significativo em algumas variáveis preditoras. O coeficiente do modelo visa medir a força da associação linear entre duas variáveis  $x$  e  $y$ . Esses valores estarão entre -1 e 1, sendo que próximo de 1 indica uma relação linear positiva e, próximo de -1 indica uma relação linear negativa (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007).

As variáveis preditoras que apresentaram relação significativa são: (1) *confiança nos clientes* (modelo 2); (2) *confiança nos fornecedores* (modelo 3); (3) a *dummy 2 – Mirassol* (modelos 3 e 6). Isso significa que as mudanças nessas variáveis, provocam alterações na variável

dependente *benevolência*. Como a *dummy* é uma variável não métrica, os modelos que melhor explicam a variável dependente *benevolência* são os modelos 2 e 3.

Assim, os coeficientes de correlação dos modelos 2 e 3 foram os que apresentaram valores positivos e significativos. Dessa maneira, avaliando o modelo 2, pode-se dizer que quando há confiança nos clientes há confiança nos concorrentes. Como ocorre no modelo 3, em que pode-se afirmar que quando há confiança nos fornecedores, também há confiança nos concorrentes.

Ao acrescentar as variáveis *confiança nos clientes* e a *confiança nos fornecedores* às três *dummies* no modelo 4 (tabela 2), o resultado é melhor ajustado. Isso porque o  $R^2$  ajustado neste modelo, quando comparado aos outros 15 modelos, é o que apresenta o maior resultado. Adicionalmente, esse modelo também apresenta um alto coeficiente de determinação. Porém, no modelo 4 o único coeficiente de correlação que é significativo é o da *dummy 2 – Mirassol*, demonstrando que não há associação entre as variáveis métricas dependente e independentes. Isso significa que quando há simultaneamente a confiança no cliente e a confiança no fornecedor não há confiança nos relacionamentos horizontais.

Outra comparação do modelo 4 pode ser feita com o modelo 12 e com o modelo 16. O modelo 12 apresenta uma variável independente a mais que o modelo 4, que é a *solidariedade nos clientes*. Já o modelo 16 mostra duas variáveis independentes a mais que o modelo 4 sendo elas: *solidariedade nos clientes* e *solidariedade nos fornecedores*. Mesmo com esses incrementos, porém, o  $R^2$  aumentou apenas 0,60% para o modelo 12 e 1,20% para o modelo 16, enquanto o  $R^2$  ajustado do modelo 12 e do modelo 16 ainda ficaram inferiores ao  $R^2$  ajustado do modelo 4. Assim, não se justifica a inserção das variáveis de *solidariedade nos clientes* e *solidariedade nos fornecedores*. Corroborando a essa conclusão, as variáveis independentes dos modelos 12 e 16 não apresentam associações significativas em seus coeficientes de correlação com a variável dependente *benevolência*. Assim, a *solidariedade* é uma variável independente que não conduz a confiança nos relacionamentos horizontais.

O coeficiente ajustado de determinação ( $R^2$  ajustado) é uma medida alterada do coeficiente de determinação que considera a quantidade de variáveis independentes incluídas na equação de regressão e o tamanho da amostra. Como a tendência é que o coeficiente ajustado de determinação aumente sempre que nova variável independente seja acrescentada à equação; quando esse acréscimo tiver pouco poder de explicação e/ou se os graus de liberdade se tornar muito pequenos o coeficiente ajustado de determinação pode cair. O  $R^2$  ajustado reflete a

soma de variáveis ao modelo que não contribuem de forma significativa para a precisão preditiva (HAIR *et al.*, 2009).

A solidariedade nos clientes e fornecedores não garante a benevolência nos concorrentes, pois, conforme os modelos em que a solidariedade participa (do modelo 5 ao modelo 16, na tabela 2), ela não consegue justificar a variabilidade da benevolência. Porque, nos modelos em que a solidariedade apresenta um  $R^2$  alto, ela mostra um  $R^2$  ajustado baixo (esses modelos são 8, 9, 10, 11). Isso significa que o acréscimo da variável independente *solidariedade nos clientes* e *solidariedade nos fornecedores* traz pouco poder de explicação para o modelo.

Além disso, a solidariedade apresentou um coeficiente de correlação negativo em alguns modelos, presumindo que há menor benevolência quando essa variável está presente. Isto é, quando diminui a solidariedade nos fornecedores, há um aumento na benevolência (modelos 7, 9, 13, 14, 15 e 16), demonstrando, assim, uma relação negativa de solidariedade nos fornecedores com benevolência. Além disso, em nenhum desses modelos em que a solidariedade participa essa variável apresentou um coeficiente de correlação significativo. Já variável independente *confiança nos clientes* e *confiança nos fornecedores* consegue explicar melhor o modelo que a variável independente *solidariedade nos clientes* e *solidariedade nos fornecedores*.

O teste  $F$  é utilizado para testar a significância entre as variáveis dependente e as independentes em uma regressão (o quanto a variável  $x$  influencia a variável  $y$ ). Para os casos de análise de mais de uma variável independente, ele é o único teste aplicado para esse fim (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007). Assim, analisando o resultado do teste  $F$  nos modelos 2 e 3, uma vez que esses modelos obtiveram coeficientes de correlação significativos, esses dois modelos são os que demonstram maior nível de significância na variável resposta *benevolência*.

Em continuidade a análise da tabela 2, e fazendo um comparativo dos polos moveleiros estudados, os coeficientes de correlação são positivos em todos os modelos para o polo Mirassol (P2) e significativos em alguns (modelo 3, 4, 6, 9, 11 e 15). Já o polo de Arapongas (P1) e Ubá (P3) tiveram coeficientes de correlação negativos em todos os modelos, sendo que, Arapongas não apresentou relação significativa em nenhum modelo e Ubá apresentou essa relação nos modelos 9, 15 e 16.

TABELA 2 – Efeito da imersão relacional na benevolência, segmentado por polo

|                                | Modelo 1           | Modelo 2             | Modelo 3           | Modelo 4           | Modelo 5           | Modelo 6           | Modelo 7           | Modelo 8           | Modelo 9            | Modelo 10           | Modelo 11          | Modelo 12          | Modelo 13          | Modelo 14          | Modelo 15           | Modelo 16           |
|--------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Dummy 1 - Arapongas (P1)       | -0,065<br>(0,439)  | -0,018<br>(0,4277)   | -0,067<br>(0,4308) | -0,032<br>(0,4274) | -0,005<br>(0,4397) | -0,057<br>(0,4430) | -0,005<br>(0,4428) | 0,008<br>(0,4317)  | -0,079<br>(0,4343)  | -0,019<br>(0,4327)  | -0,022<br>(0,4338) | -0,008<br>(0,4317) | -0,044<br>(0,4308) | 0,007<br>(0,4358)  | -0,03<br>(0,4347)   | -0,016<br>(0,4334)  |
| Dummy 2 - Mirassol (P2)        | 0,817<br>(0,5004)  | 0,694<br>(0,4901)    | 0,986*<br>(0,5056) | 0,86*<br>(0,5076)  | 0,755<br>(0,5006)  | 0,943*<br>(0,5199) | 0,854<br>(0,5221)  | 0,675<br>(0,4933)  | 0,972*<br>(0,5097)  | 0,79<br>(0,5127)    | 0,937*<br>(0,5085) | 0,844<br>(0,5110)  | 0,846<br>(0,5117)  | 0,755<br>(0,5169)  | 0,888*<br>(0,5126)  | 0,809<br>(0,5152)   |
| Dummy 3 - Ubá (P3)             | -0,665<br>(0,4190) | -0,651<br>(0,4078)   | -0,682<br>(0,4112) | -0,666<br>(0,4075) | -0,644<br>(0,4175) | -0,651<br>(0,4246) | -0,655<br>(0,4226) | -0,642<br>(0,4099) | -0,704*<br>(0,4170) | -0,651<br>(0,4144)  | -0,664<br>(0,4119) | -0,657<br>(0,4099) | -0,689<br>(0,4132) | -0,653<br>(0,4160) | -0,707*<br>(0,4156) | -0,693*<br>(0,4144) |
| Confiança nos clientes         |                    | 0,396 **<br>(0,1785) |                    | 0,293<br>(0,1931)  |                    |                    |                    | 0,358*<br>(0,1895) |                     | 0,383**<br>(0,1829) |                    | 0,262<br>(0,2021)  | 0,294<br>(0,1942)  | 0,342*<br>(0,1924) |                     | 0,245<br>(0,2042)   |
| Confiança nos fornecedores     |                    |                      | 0,375*<br>(0,1934) | 0,257<br>(0,2067)  |                    |                    |                    |                    | 0,409*<br>(0,2096)  |                     | 0,337*<br>(0,1976) | 0,247<br>(0,2086)  | 0,291<br>(0,2217)  |                    | 0,396*<br>(0,2092)  | 0,302<br>(0,2227)   |
| Solidariedade nos clientes     |                    |                      |                    |                    | 0,412<br>(0,324)   |                    | 0,462<br>(0,3605)  | 0,206<br>(0,3362)  |                     |                     | 0,31<br>(0,3264)   | 0,187<br>(0,3381)  |                    | 0,264<br>(0,3718)  | 0,427<br>(0,3542)   | 0,294<br>(0,3702)   |
| Solidariedade nos fornecedores |                    |                      |                    |                    |                    | 0,078<br>(0,2530)  | -0,073<br>(0,2782) |                    | -0,116<br>(0,2671)  | 0,004<br>(0,2495)   |                    |                    | -0,117<br>(0,2646) | -0,075<br>(0,2738) | -0,249<br>(0,2884)  | -0,209<br>(0,2894)  |
| F                              | 3,13 **            | 3,71 ***             | 3,6**              | 3,4 ***            | 2,77**             | 2,55**             | 2,39**             | 3,02**             | 2,88**              | 3,02**              | 3,05**             | 2,85**             | 2,83**             | 2,58**             | 2,66**              | 2,50**              |
| R <sup>2</sup> Ajustado        | 8,10%              | 12,90%               | 12,60%             | 14,30%             | 8,90%              | 7,90%              | 8,80%              | 12,10%             | 11,60%              | 12,30%              | 12,50%             | 13,40%             | 13,20%             | 11,60%             | 12,20%              | 12,70%              |
| R <sup>2</sup>                 | 11,80%             | 17,70%               | 18%                | 20%                | 13,90%             | 13,00%             | 15,10%             | 18,20%             | 17,70%              | 18,40%              | 18,60%             | 20,60%             | 20,50%             | 19,00%             | 19,50%              | 21,20%              |
| ΔR <sup>2</sup>                | -                  | 5,90%                | 5,70%              | 2,50%              | -6,30%             | -7,20%             | 1,20%              | 3,10%              | -0,50%              | 0,70%               | 0,20%              | 2,00%              | -0,10%             | -1,50%             | 0,50%               | 1,70%               |

Erro Padrão entre Parênteses. n = 75. \*\*\*p<0,01 \*\*p<0,05 \*p<0,1 Constante omitida

FONTE: Dados da pesquisa.

Essas análises demonstram que, quando se trata do polo 2 (Mirassol), há mais benevolência quando comparado aos demais polos estudados. Assim, pertencer aos polos de Arapongas (P1) e de Ubá (P3) diminui a benevolência nos concorrentes. Com base na correlação dos modelos, esses polos conseguem absorver menos benevolência nas relações horizontais. Já o polo Mirassol (P2), ao contrário, consegue absorver maior benevolência nas relações horizontais. Assim, pode-se afirmar que o polo de Mirassol possui maior propensão a confiar em seus concorrentes quando comparado aos demais polos.

As dez empresas pesquisadas, que demonstraram maior benevolência quando comparado com a confiança nos clientes fornecedores, estão relacionadas na tabela 3.

TABELA 3 – *Ranking* das empresas com maior benevolência nos concorrentes

| <i>Ranking</i> | Código empresa | Polo            | Fornecedor Confiança | Cliente Confiança | Integridade / Benevolência |
|----------------|----------------|-----------------|----------------------|-------------------|----------------------------|
| 1              | 19             | Arapongas       | 6,00                 | 5,60              | 6,00                       |
| 2              | 25             | Mirassol        | 5,40                 | 4,60              | 6,00                       |
| 3              | 32             | Mirassol        | 6,00                 | 6,00              | 6,00                       |
| 4              | 57             | Bento Gonçalves | 6,00                 | 5,20              | 6,00                       |
| 5              | 5              | Arapongas       | 5,60                 | 5,40              | 5,67                       |
| 6              | 28             | Mirassol        | 5,60                 | 5,60              | 5,67                       |
| 7              | 45             | Ubá             | 4,40                 | 4,40              | 5,33                       |
| 8              | 71             | Bento Gonçalves | 4,60                 | 3,00              | 5,33                       |
| 9              | 75             | Bento Gonçalves | 5,40                 | 6,00              | 5,33                       |
| 10             | 1              | Arapongas       | 4,60                 | 4,20              | 5,00                       |
| 11             | 12             | Arapongas       | 6,00                 | 3,20              | 5,00                       |
| 12             | 26             | Mirassol        | 4,20                 | 5,00              | 5,00                       |
| 13             | 27             | Mirassol        | 2,00                 | 3,40              | 5,00                       |
| 14             | 30             | Mirassol        | 3,80                 | 5,00              | 5,00                       |
| 15             | 33             | Ubá             | 5,20                 | 3,60              | 5,00                       |

FONTE: Dados da pesquisa.

A tabela 4 apresenta os modelos em que a variável dependente é o *comprometimento* com os concorrentes. É possível notar que, nos modelos em que há acréscimo de variáveis independentes que vão além das *dummies* (modelos de 2 a 16), nenhum dos coeficientes de correlação das variáveis explicativas teve seu valor significativo.

O modelo que apresentou o melhor teste *F* e o  $R^2$  ajustado foi o modelo 1 que não tem a inserção de nenhuma variável métrica. Assim, o teste *F* rejeita o problema em vários modelos,

e o  $R^2$  não auferem a confiança e a solidariedade nos clientes e, nos fornecedores, a capacidade de explicar a variabilidade do comprometimento. Por essa razão, os resultados apresentados da influência dessas variáveis independentes no *comprometimento* não foram significativos. Além disso, o único coeficiente de correlação que foi significativo é o de Ubá (P3).

Continuando a análise da tabela 4 e comparando os polos moveleiros estudados, os coeficientes de correlação são positivos em todos os modelos para o polo Mirassol (P2) e negativos para os polos de Arapongas (P1) e Ubá (P3). Em nenhum modelo os coeficientes de correlação são significativos para Arapongas (P1) e Mirassol (P2). Já o polo de Ubá (P3) teve coeficientes de correlação significativos em todos os modelos.

Essas análises demonstram que, quando se trata do polo 3 (Ubá), há uma diminuição no comprometimento quando comparado aos demais polos estudados. Com base na correlação dos modelos, esse polo consegue absorver menos comprometimento nas relações horizontais.

Após analisar os 32 modelos que consideram a divisão da amostra por polo, foram analisados mais 30 modelos em que a amostra foi considerada como única, ou seja, as *dummies* foram eliminadas. Desses 30 modelos, 15 avaliaram a variável dependente *benevolência* (ver tabela 5) e os outros 15 a variável dependente *comprometimento* (ver tabela 6).

Analisando o coeficiente de correlação nos modelos em que a variável dependente é a *benevolência* (tabela 5), a variável independente *confiança nos clientes* foi única que apresentou relação significativa. Sendo que dos 8 modelos em que aparece, em 6 apresentou essa relação significativa (modelos 1, 3, 7, 9, 12, 13). Isso significa que, as mudanças nessa variável, provocam alterações na variável dependente *benevolência*.

Ademais, apesar de ser composto por apenas uma variável independente, o modelo 1 apresentou maior  $R^2$  ajustado. Isso significa que, quando há apenas a confiança nos clientes a possibilidade de encontrar a benevolência nos concorrentes é mais alta.

Já na tabela 6, em que se analisa a variável dependente *comprometimento*, não ocorre nenhuma relação significativa entre as variáveis. Dessa forma, presume-se que, o comprometimento não sofre nenhuma influência das variáveis independentes utilizadas.

TABELA 4 – Efeito da imersão relacional no comprometimento, segmentado por polo

|                                | Modelo 1            | Modelo 2            | Modelo 3            | Modelo 4            | Modelo 5            | Modelo 6            | Modelo 7            | Modelo 8           | Modelo 9             | Modelo 10           | Modelo 11           | Modelo 12           | Modelo 13           | Modelo 14           | Modelo 15           | Modelo 16            |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Dummy 1 - Arapongas (P1)       | -0,432<br>(0,3891)  | -0,415<br>(0,3901)  | -0,434<br>(0,3904)  | -0,423<br>(0,3932)  | -0,43<br>(0,3942)   | -0,434<br>(0,3954)  | -0,43<br>(0,4000)   | -0,424<br>(0,3946) | -0,448<br>(0,3932)   | -0,418<br>(0,3962)  | -0,442<br>(0,3956)  | -0,437<br>(0,3977)  | -0,437<br>(0,3960)  | -0,425<br>(0,4004)  | -0,447<br>(0,3979)  | -0,441<br>(0,4003)   |
| Dummy 2 - Mirassol (P2)        | 0,567<br>(0,4435)   | 0,521<br>(0,4469)   | 0,586<br>(0,4581)   | 0,548<br>(0,4670)   | 0,564<br>(0,4489)   | 0,551<br>(0,4641)   | 0,546<br>(0,4717)   | 0,528<br>(0,4509)  | 0,569<br>(0,4614)    | 0,489<br>(0,4694)   | 0,595<br>(0,4638)   | 0,557<br>(0,4708)   | 0,532<br>(0,4704)   | 0,498<br>(0,4749)   | 0,568<br>(0,4692)   | 0,537<br>(0,4758)    |
| Dummy 3 - Ubá (P3)             | -0,722*<br>(0,3714) | -0,717*<br>(0,3719) | -0,732*<br>(0,3726) | -0,727*<br>(0,3748) | -0,721*<br>(0,3743) | -0,725*<br>(0,3790) | -0,725*<br>(0,3818) | -0,72*<br>(0,3747) | -0,758**<br>(0,3775) | -0,725*<br>(0,3794) | -0,735*<br>(0,3757) | -0,732*<br>(0,3776) | -0,754*<br>(0,3798) | -0,724*<br>(0,3822) | -0,758*<br>(0,3804) | -0,753*<br>(0,38270) |
| Confiança nos clientes         |                     | 0,148<br>(0,1628)   |                     | 0,087<br>(0,1776)   |                     |                     |                     | 0,162<br>(0,1732)  |                      | 0,156<br>(0,1675)   |                     | 0,105<br>(0,1861)   | 0,088<br>(0,1785)   | 0,166<br>(0,1768)   |                     | 0,095<br>(0,1886)    |
| Confiança nos fornecedores     |                     |                     | 0,218<br>(0,1753)   | 0,183<br>(0,1901)   |                     |                     |                     |                    | 0,257<br>(0,1898)    |                     | 0,225<br>(0,1802)   | 0,189<br>(0,1921)   | 0,222<br>(0,2038)   |                     | 0,257<br>(0,1914)   | 0,22<br>(0,2057)     |
| Solidariedade nos clientes     |                     |                     |                     |                     | 0,018<br>(0,2905)   |                     | 0,029<br>(0,3257)   | -0,075<br>(0,3073) |                      |                     | -0,058<br>(0,2976)  | -0,107<br>(0,3115)  |                     | -0,067<br>(0,3416)  | 0,007<br>(0,3242)   | -0,045<br>(0,3418)   |
| Solidariedade nos fornecedores |                     |                     |                     |                     |                     | -0,013<br>(0,2259)  | -0,022<br>(0,2513)  |                    | -0,134<br>(0,2418)   | -0,043<br>(0,2284)  |                     |                     | -0,135<br>(0,2432)  | -0,023<br>(0,2515)  | -0,136<br>(0,2639)  | -0,121<br>(0,2673)   |
| F                              | 3,39**              | 2,75**              | 2,76**              | 2,23*               | 2,51*               | 2,32*               | 1,83                | 2,18*              | 2,25*                | 2,03*               | 2,19*               | 1,86                | 1,89*               | 1,67                | 1,85                | 1,6                  |
| R <sup>2</sup> Ajustado        | 8,90%               | 8,70%               | 8,90%               | 7,90%               | 7,60%               | 6,80%               | 5,50%               | 7,50%              | 8,00%                | 6,70%               | 7,60%               | 6,70%               | 6,90%               | 5,30%               | 6,60%               | 5,50%                |
| R <sup>2</sup>                 | 12,70%              | 13,70%              | 14%                 | 14%                 | 12,70%              | 12,00%              | 12,00%              | 13,80%             | 14,40%               | 13,10%              | 14,00%              | 14,40%              | 14,70%              | 13,20%              | 14,40%              | 14,70%               |
| ΔR <sup>2</sup>                | -                   | 1,00%               | 1,30%               | 0,60%               | -1,60%              | -2,30%              | -0,70%              | 1,80%              | 0,60%                | -1,30%              | 0,90%               | 0,40%               | 0,30%               | -1,50%              | 1,20%               | 0,30%                |

Erro Padrão entre Parênteses. n = 75. \*\*\*p<0,01 \*\*p<0,05 \*p<0,1 Constante omitida

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 5 – Efeito da imersão relacional na benevolência (amostra única)

|                                | Modelo 1           | Modelo 2         | Modelo 3          | Modelo 4         | Modelo 5         | Modelo 6         | Modelo 7           | Modelo 8          | Modelo 9          | Modelo 10        | Modelo 11        | Modelo 12         | Modelo 13         | Modelo 14         | Modelo 15         |
|--------------------------------|--------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Confiança nos clientes         | 0,452<br>(0,183)** |                  | 0,394<br>(0,197)* |                  |                  |                  | 0,398<br>(0,195)** |                   | 0,45<br>(0,187)** |                  | 0,345<br>(0,208) | 0,394<br>(0,199)* | 0,395<br>(0,198)* |                   | 0,329<br>(0,211)  |
| Confiança nos fornecedores     |                    | 0,327<br>(0,204) | 0,175<br>(0,214)  |                  |                  |                  |                    | 0,346<br>(0,221)  |                   | 0,276<br>(0,207) | 0,163<br>(0,215) | 0,195<br>(0,230)  |                   | 0,333<br>(0,219)  | 0,211<br>(0,230)  |
| Solidariedade nos clientes     |                    |                  |                   | 0,518<br>(0,330) |                  | 0,574<br>(0,368) | 0,277<br>(0,344)   |                   |                   | 0,442<br>(0,337) | 0,265<br>(0,349) |                   | 0,329<br>(0,381)  | 0,552<br>(0,365)  | 0,355<br>(0,382)  |
| Solidariedade nos fornecedores |                    |                  |                   |                  | 0,095<br>(0,264) | -0,09<br>(0,287) |                    | -0,067<br>(0,281) | 0,012<br>(0,257)  |                  |                  | -0,069<br>(0,275) | -0,084<br>(0,281) | -0,238<br>(0,300) | -0,179<br>(0,300) |
| F                              | 6,14**             | 2,56             | 3,32**            | 2,47             | 0,13             | 1,29             | 3,38**             | 1,29              | 2,96*             | 2,16             | 2,39*            | 2,21*             | 2,22*             | 1,64              | 1,87              |
| R <sup>2</sup> Ajustado        | 6,57%              | 2,12%            | 6,07%             | 1,97%            | 0,00%            | 0,79%            | 6,12%              | 0,80%             | 5,17%             | 3,11%            | 5,49%            | 4,79%             | 4,83%             | 2,60%             | 4,60%             |
| R <sup>2</sup>                 | 7,85%              | 3,48%            | 8,68%             | 3,31%            | 0,18%            | 3,54%            | 8,69%              | 3,56%             | 7,81%             | 5,80%            | 9,43%            | 8,76%             | 8,79%             | 6,66%             | 9,90%             |
| ΔR <sup>2</sup>                | -                  | -4,37%           | 5,20%             | -5,37%           | -3,13%           | 3,36%            | 5,15%              | -5,13%            | 4,25%             | -2,01%           | 3,63%            | -0,67%            | 0,03%             | -2,13%            | 3,24%             |

Erro Padrão entre Parênteses. n = 75. \*\*\*p<0,01 \*\*p<0,05 \*p<0,1 Constante omitida

FONTE: Dados da pesquisa.

TABELA 6 – Efeito da imersão relacional no comprometimento (amostra única)

|                                | Modelo 1         | Modelo 2         | Modelo 3         | Modelo 4         | Modelo 5         | Modelo 6          | Modelo 7         | Modelo 8          | Modelo 9          | Modelo 10        | Modelo 11         | Modelo 12         | Modelo 13         | Modelo 14         | Modelo 15         |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Confiança nos clientes         | 0,212<br>(0,168) |                  | 0,182<br>(0,181) |                  |                  |                   | 0,205<br>(0,180) |                   | 0,22<br>(0,171)   |                  | 0,183<br>(0,191)  | 0,182<br>(0,182)  | 0,216<br>(0,182)  |                   | 0,175<br>(0,194)  |
| Confiança nos fornecedores     |                  | 0,179<br>(0,183) | 0,109<br>(0,196) |                  |                  |                   |                  | 0,203<br>(0,198)  |                   | 0,169<br>(0,188) | 0,109<br>(0,198)  | 0,133<br>(0,210)  |                   | 0,199<br>(0,200)  | 0,134<br>(0,212)  |
| Solidariedade nos clientes     |                  |                  |                  | 0,156<br>(0,298) |                  | 0,16<br>(0,332)   | 0,031<br>(0,317) |                   |                   | 0,089<br>(0,306) | -0,006<br>(0,321) |                   | 0,025<br>(0,350)  | 0,146<br>(0,332)  | 0,042<br>(0,352)  |
| Solidariedade nos fornecedores |                  |                  |                  |                  | 0,015<br>(0,234) | -0,037<br>(0,259) |                  | -0,080<br>(0,252) | -0,026<br>(0,235) |                  |                   | -0,081<br>(0,252) | -0,033<br>(0,258) | -0,125<br>(0,273) | -0,094<br>(0,276) |
| F                              | 1,59             | 0,96             | 0,99             | 0,27             | 0,00             | 0,12              | 0,79             | 0,52              | 0,83              | 0,52             | 0,65              | 0,68              | 0,55              | 0,41              | 0,51              |
| R <sup>2</sup> Ajustado        | 0,81%            | 0,00%            | 0,00%            | 0,00%            | 0,00%            | 0,00%             | 0,00%            | 0,00%             | 0,00%             | 0,00%            | 0,00%             | 0,00%             | 0,00%             | 0,00%             | 0,00%             |
| R <sup>2</sup>                 | 2,17%            | 1,33%            | 2,74%            | 0,38%            | 0,01%            | 0,34%             | 2,18%            | 1,47%             | 2,33%             | 1,45%            | 2,74%             | 2,89%             | 2,34%             | 1,75%             | 2,91%             |
| ΔR <sup>2</sup>                | -                | -0,84%           | 1,41%            | -2,36%           | -0,37%           | 0,33%             | 1,84%            | -0,71%            | 0,86%             | -0,88%           | 1,29%             | 0,15%             | -0,55%            | -0,59%            | 1,16%             |

Erro Padrão entre Parênteses. n = 75. \*\*\*p<0,01 \*\*p<0,05 \*p<0,1 Constante omitida

FONTE: Dados da pesquisa.

## 5.2 Implicações dos resultados

Os resultados desta pesquisa quando analisados na dimensão do construto benevolência apontam que quando os dados são analisados de forma segmentada, isto é, considerando os polos, as empresas que confiam em seus clientes e fornecedores separadamente, também confiam em seus concorrentes. Ainda constatou que há diferença nos níveis de confiança entre os polos estudados, sendo que o polo de Mirassol foi o que apresentou um maior nível de confiança nos concorrentes.

Prosseguindo a análise do construto benevolência, mas considerando os dados como amostra única sem segmentá-los por polo, a confiança nos relacionamentos horizontais é evidenciada apenas quando há confiança nos clientes. Já os resultados apresentados da influência das variáveis independentes na dimensão comprometimento não foram, porém, significativos.

Deboçã (2013) constatou que as empresas desse setor possuem um engajamento a coletividade para a sobrevivência no mercado. Essa coletividade é evidenciada nas participações conjuntas em feiras com vistas ao mercado. Assim, esse estudo corrobora com essas ações a jusante na cadeia de suprimentos, demonstrando que a confiança nos concorrentes fortalece a divulgação e ampliação de mercado.

O estudo de Martins (2013), sobre a confiança nos relacionamentos verticais, demonstra que a confiança cria efeito positivo na geração de benefícios relacionais. Esses benefícios relacionais são resultados da combinação de recursos ao longo prazo entre as empresas. Esse autor percebeu que a confiança está diretamente relacionada ao desempenho da relação e reforçou empiricamente os preceitos da visão relacional.

Pode-se então sugerir que a relação aqui encontrada entre a presença da confiança nos relacionamentos verticais e horizontais reforça ainda mais tais ganhos. Ou seja, além dos benefícios dos negócios obtidos com fornecedores e clientes, as empresas conseguem, dessa forma, obter outros ganhos advindos da vantagem de saber se relacionar com seus concorrentes em iniciativas de negócio e atuação conjunta em demandas junto a órgãos e entidades para fins de políticas públicas.

Os resultados obtidos por Deboçã (2013), sobre as relações horizontais, mais especificamente a relação das empresas com os sindicatos, evidenciaram a importância desses vínculos como forma de dar suporte e sentido de coletividade ao polo. Contudo, essas entidades apresentam

dificuldades de inserção nos polos não atingindo a diversidade de demanda, além da dificuldade de encadeamento de ações de longo prazo com maior alcance coletivo.

Assim, as ações isoladas dos sindicatos não proporcionam o desenvolvimento da confiança. Dessa forma, a confiança é desenvolvida nos relacionamentos entre os pares e não é fruto da governança. A confiança é um importante elemento que irá proporcionar a cultura colaborativa na empresa.

O investimento em capital social pelas empresas tem como objetivo produzir interações e conseqüentemente, a formação da rede social de seus indivíduos, buscando formar teias espessas de relações e interações sociais que possam resultar em retornos potenciais para essas empresas. Assim, a confiança nesse cenário configura-se como um atributo de sustentação e prolongamento dessas relações interorganizacionais. Destarte, o polo que apresenta a confiança em seus concorrentes tem uma rede ampliada quando comparada aos demais e com a vantagem de receber informações adicionais por meio dessa rede.

Assim, a partir dos preceitos de Burt (2001) (figura 10, p. 37), utilizaram-se seus elementos neste estudo em que se considera o ator Robert as empresas do polo de Mirassol, e que, o grupo B são as relações verticais desse polo e os grupos A e C, as suas relações horizontais. James representa as empresas dos outros três polos estudados. Como Mirassol possui maior propensão a confiança dispõe de um relacionamento mais colaborativo com seus clientes, fornecedores e concorrentes. Logo, esse polo adiciona informações quando comparado aos demais.

Esse acesso a maiores informações, quando comparado aos outros polos, amplia a visão das empresas de Mirassol sobre diversas oportunidades. Além disso, as empresas do polo de Mirassol têm um maior capital social que os outros polos, pois sua rede atravessa um buraco social possibilitando antecipação no acesso e controle sobre a informação. Para Burt (2001), acessar informações que atravessam os buracos estruturais pode proporcionar acesso a informações não redundantes, beneficiando o capital social com informações adicionais que criam oportunidades competitivas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação foi conduzida com o objetivo geral de investigar se as empresas dos polos moveleiros das regiões Sul e Sudeste do Brasil, que confiam em seus clientes e fornecedores (relacionamentos verticais) também confiam em seus concorrentes (relacionamentos horizontais). Como consequência foi analisada se essa confiança nos relacionamentos horizontais e verticais acontece simultaneamente com clientes e concorrentes, com fornecedores e concorrentes, e, com clientes, fornecedores e concorrentes. Essa análise da confiança nos relacionamentos verticais e horizontais possibilita identificar a presença da cultura colaborativa que propicia o aumento do nível competitivo das empresas envolvidas.

O setor moveleiro brasileiro fundamenta a sua competitividade na habilidade e nos baixos custos de mão de obra, com poucos investimentos em máquinas e equipamentos. Contudo, a indústria brasileira vem acompanhando as mudanças que têm ocorrido no setor em função da globalização. Essas mudanças têm trazido a experimentação e a prática de diversos tipos de colaboração e cooperação entre as empresas.

A partir das pesquisas conceituais, percebe-se que a confiança é um atributo essencial para que haja a sincronia na cadeia de suprimentos, chegando à formação das redes sólidas. A confiança atribuí às empresas que constituem a cadeia um diferencial, muitas vezes, originado do capital social, e um engajamento relacional que qualifica os relacionamentos para a obtenção de resultados superiores da cadeia.

Foi realizada a avaliação da confiança nos relacionamentos verticais e horizontais por meio da análise de regressão múltipla. O construto confiança neste estudo foi representado pelos atributos da *benevolência* e pelo *comprometimento*. A amostra foi trabalhada de duas maneiras: (1) foi considerada a segmentação dos polos, isto é, cada polo teve a sua amostragem representada por uma *dummy*; (2) foi considerada uma amostra única, isto é, as *dummies* foram eliminadas.

Primeiramente, foram considerados os modelos em que havia a segmentação dos polos, logo, a presença das *dummies*. Nessa análise foram desenvolvidos 16 modelos para *benevolência* e 16 modelos para *comprometimento*. Os 16 modelos que avaliaram a *benevolência* e os 16 modelos que avaliaram o *comprometimento* tiveram as mesmas amostras e estruturas (variáveis independentes).

Os resultados da influência das variáveis independentes na dimensão *comprometimento* não foram, porém, significativos. Já os resultados apresentados na dimensão *benevolência* levaram ao entendimento que, quando há confiança nos clientes e confiança nos fornecedores (isoladamente e não ao mesmo tempo) também há confiança nos concorrentes.

Assim, avaliando a benevolência, nos modelos em que se considerou a segmentação do polo, pode-se afirmar que as empresas que confiam em seus clientes e fornecedores individualmente, também confiam em seus concorrentes. A simultaneidade da confiança em clientes e fornecedores, porém, não conduziu a confiança nos concorrentes. Uma vez que, a confiança nos concorrentes foi percebida em modelos em que não havia interação dessas duas variáveis.

Outro resultado dessa análise segmentada por polos foi que o polo de Mirassol apresentou maior benevolência que os outros polos estudados. Assim, Mirassol possui maior propensão à confiança dispondo de um relacionamento mais colaborativo com seus clientes, fornecedores e concorrentes. Esse resultado demonstra que há diferenças em níveis de confiança entre os polos estudados.

Posteriormente, foram considerados os modelos em que não havia a segmentação dos polos. Nessa análise foram desenvolvidos 15 modelos para *benevolência* e 15 modelos para *comprometimento*. Os 15 modelos desenvolvidos para cada atributo, também tiveram as mesmas amostras e estruturas (variáveis independentes). Os resultados da influência das variáveis independentes na dimensão *comprometimento* também não foram significativos nesses modelos. Já os resultados apresentados na dimensão *benevolência* levaram ao entendimento que, quando há confiança nos clientes também há confiança em seus concorrentes.

Assim sendo, é possível afirmar que a confiança nos relacionamentos horizontais quando analisada na ótica da *benevolência*, está presente nas relações com os concorrentes apenas quando há confiança nos clientes. Os modelos com amostra única não demonstraram relação significativa entre confiança nos fornecedores e confiança nos concorrentes. Assim como não apresentaram a simultaneidade da confiança em clientes, fornecedores e concorrentes.

Em referência aos resultados não significativos para a variável *comprometimento*, em todos os modelos analisados nessa dissertação, a conclusão auferida é que o comprometimento é um resultado da cultura colaborativa e não precedente desta última. Uma vez que, o comprometimento de recursos inteorganizacionais está pautado no desenvolvimento e

operacionalização de processos transversais, que por sua vez, se baseiam na cultura colaborativa.

Já em referência aos resultados significativos encontrados para a benevolência, constata-se que a confiança nos concorrentes tem uma forte relação com a confiança nos clientes. Assim, esse relacionamento de confiança proporciona a participação conjunta de empresas concorrentes em associações, sindicatos, feiras entre outros.

A presença do elemento confiança, enquanto um atributo do relacionamento, configura-se como um elemento da cultura colaborativa quando analisado com vistas ao mercado, demonstrando que a confiança nos concorrentes fortalece a divulgação e ampliação de mercado. E, tende a ser um elemento estratégico quando analisado com vistas ao fornecedor, já que a confiança no concorrente e no fornecedor não foi comprovada nos dois grupos de modelos analisados.

As relações interorganizacionais baseadas na cultura colaborativa praticam decisões compartilhadas, benefícios mútuos e compartilhamento de informações, conduzindo a formação da rede e valorização relacional como forma de diferencial competitivo. Isso pode ser constatado a partir do conceito de redes como estruturas integrativas com compartilhamento de informação, conhecimento e competência. Pois, é possível supor que as empresas que confiam em seus clientes, fornecedores e concorrentes terão melhores facilidades na formação de redes. Além do mais, formarão redes de relacionamentos com vínculos mais fortes. Assim, o sucesso do APL está condicionado às relações verticais e horizontais entre as empresas que o constituem. Essas relações ocorrem em um ambiente competitivo e inovador, promovendo um forte aglomerado de empresas que estão capacitadas a negociar melhor com seus fornecedores, clientes e consumidores.

- Limitações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros

Como é comum em todo trabalho científico, os resultados desta pesquisa têm limitações que podem ser sanados em trabalhos futuros. Não foi possível obter a confirmação da vantagem competitiva para as empresas que confiam em seus relacionamentos verticais e horizontais. Além disso, a amostragem foi focalizada em apenas um setor industrial que mostra características próprias e pode trazer diferenças significativas quando comparada com outros setores.

Recomendam-se estudos sobre a origem da confiança nas empresas, enfocando a motivação das empresas a terem o construto confiança como atributo da cultura colaborativa e inerente às suas relações verticais e horizontais.

Ademais, sugere-se também que, os outros elementos da cultura colaborativa sejam analisados nos relacionamentos verticais e horizontais.

Há também espaço para trabalhar outros atributos do construto confiança para captar relação com a geração de vantagens competitivas assim como estudar o atributo confiança de uma forma mais ampla nos diversos segmentos industriais e de serviços.

## REFERÊNCIAS

- ABDI. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de Acompanhamento Setorial** – Indústria Moveleira. Campinas: ABDI-Unicamp, 2008.
- ADLER, P., KWON, S. Social Capital: Prospects for a New Concept. **The Academy of Management Review**. VOL. 27, N. 1. 2002
- ADLER, P.; KWON, S. Social Capital: The Good, the Bad, and the Ugly. In: LESSER, L. E. (Org) **Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000.
- ANDERSON, D. R; SWEENEY, J. D. WILLIAMS, T. A. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BACHMANN, R.; ZAHEER, A. Trust in Inter-organizational Relations. In: CROPPER, S.; *et al.* (Orgs). **The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations**. Oxford: Oxford University Press. p. 533-554, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC**. V. 14, n.3, art. 4, p. 458-477, Maio/Junho, 2010.
- BARRATT, M. Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain. **Supply Chain Management: an International Journal**. v. 9, n. 1, p. 30-42, 2004.
- BALLOU, R. H.; GILBERT, S. M.; MUKHERJEE, A. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. **Industrial Marketing Management**. V. 29, p. 7-18, 2000.
- BESANKO, D.; *et al.* **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BORGATTI, S. P.; *et al.* Network Analysis in the Social Sciences. **Science**, V. 323, p. 892-895, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- BURT, R. S. Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. In: LIN, N.; COOK, K.; BURT, R. S. (Org) **Social Capital: Theory and Research**. New York: Aldine de Gruyter, 2001.
- BUSTAMANTE, P. M. A. C. **Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – O Caso do Polo Moveleiro de Ubá – MG**. 2004. 183 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2004.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. In: LESSER, L. E. (Org) **Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000.

COOPER, M., LAMBERT, D. M. e PUGH, J. D. Supply chain management: More than a new name for logistics. **International Journal of Logistics Management**. V. 8, N. 1, 1997.

CORRÊA, H. L. **Gestão de redes de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

CROXTON, K. L. *et al.* The Supply Chain Management Process. **International Journal of Logistics Management**, V. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.

DAUGHERTY, P. Review of Logistics and Supply Chain Relationship Literature and Suggested Research Agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistical Management**, V. 41, n. 10, p. 16-31, 2011.

DEBOÇÃ, L. P. **Intervenientes nos Relacionamentos Interorganizacionais e seus Desdobramentos: Um Estudo na Indústria Moveleira no Brasil**. 2013. 182 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

DIAS, M. A. **Logística, Transporte e Infraestrutura: Armazenagem, Operador Logístico, Gestão via TI e Multimodal**. São Paulo: Atlas, 2012.

DYER, J. H.; CHU, W. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**. V. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, V. 23, n. 04, p. 660-679, 1998.

FARIA, A. C.; MACHADO, J. P. S.; ARRUDA, A. G. S. Compartilhamento de Informações em Cadeias de Suprimentos: Levantamento da produção científica nos EnANPADs de 2000 a 2009. **XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Anais do... Rio de Janeiro, Brasil: 2010.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRANOVETTER, M. Ação Econômica e Estrutura Social: O problema da imersão. **RAE-eletrônica**, v.6, n.1, Art.9, jan/jun 2007.

GORINI, A. P. F. **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com Ênfase na Competitividade Externa a partir do Desenvolvimento da Cadeia Industrial de Produtos Sólidos de Madeira**. Brasília: BNDES, 1998. 47 p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. **Organization Science**, p. 1-21, 2008.

HALLDORSSON, A.; *et al.* Complementary theories to supply Chain Management. **Supply Chain Management: An International Journal**. V. 12, n. 4, p. 284–296, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre; Bookmann, 2009.

- HARLAND, C. M. Supply chain management: Relationships, chains and networks. **British Journal of Management**, Special Issue, March 1996.
- HARLAND, C. M. *et al.* A Taxonomy of Supply Networks. **The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply**, Nov. 2001.
- HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C. e COUSINS, P. D. Developing the concept of supply strategy. **International Journal of Operations & Production Management**. V. 19, N. 7, 1999.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (orgs.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ISAAC, M. Trinta anos de supply chain management e seus princípios. **Revista Tecnológica**, São Paulo Março/2012.
- HERMES, R. R.; RESENDE, L. M., JUNIOR, P. P. A. Análise Coopetitiva – um modelo para redes horizontais de empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Vol. 9, No.2, p. 65-95, 2013.
- KAMPSTRA, R. P.; ASHAYERI, J.; GATTORNA, J. L. Realities of Supply Chain Collaboration. **The International Journal of Logistics Management**. Vol. 17, No. 3, p. 312-330, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- LADO, A. A.; DANT, R. R.; TEKLEAB, A. G. Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. **Strategic Management Journal**, V. 29, N. 4, p. 401-423, 2008.
- LAVIE, D. The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. **Academy of Management Review**, V. 31, N. 3, p. 638-658, 2006.
- LESSER, L. E. Leveraging Social Capital in Organizations. In: LESSER, L. E. (Org) **Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000.
- LEVI, D. S.; KAMINSKY, P.; LEVI, E. S. **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão**. São Paulo: Bookman, 2010.
- LIKER, J. K.; CHOI, T. Y. Construindo relacionamentos profundos com fornecedores. **Harvard Business Review: Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Rio de Janeiro, Campus, p. 23-48, 2008.
- LIN, N. **Social Capital: A Theory of Social Structure and Action**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2012.

- MARCONATTO, D. A.; PEDROZO E. A. Capital Social: Visão Integrada. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté: São Paulo, V. 9, N. 2, p. 154-181, 2013.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINS, G. S. **A Medida de Confiar é Confiar sem Medida?** Estudo sobre o efeito da Confiança na Criação e na Captura de valor na relação Comprador-Fornecedor. 2013. 151 f. Tese (Tese em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. V. 20, N. 3, p. 709-734, 1995.
- MENTZER, J. *et al.* Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**. V. 22(2) p. 1-25, 2001.
- MERRIAM WEBSTER. **G. & C. Merriam Company**. Disponível em: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/capital>>. Acesso em: 24 nov 2013.
- MIGUEL, P.; BRITO, A. L. A Gestão da Cadeia de Suprimentos e sua Conexão com a Visão Relacional da Estratégia. **XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração**. 2009. São Paulo: ANPAD, 2009.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. V. 58, N. 3, p. 20-38, 1994.
- NAHAPIET, J. The Role of Social Capital in Inter-organizational Relationships. In: CROPPER, S.; *et al.* (Orgs.) **The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations**. Oxford: Oxford University Press p. 580-606, 2008.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management**. V. 23, N. 2, p. 242-266, 1998.
- PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio e Janeiro: Campus, 1990.
- ROSSONI, L. *et al.* Imersão Social na Cadeia de Suprimentos e seu Efeito Paradoxal no Desempenho Operacional. In:VI Encontro de Estudos em Estratégias, VI, 2013, Bento Gonçalves. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- ROSSEAU, D. M. Not so Different After all: A Cross-Discipline View of Trust. **Academy of Management Review**, V. 23, N. 3, p. 393-404, 1998.
- SAMPAIO, M.; HILSDORF, W. C. Processo de supply chain. **Revista Tecnológica**, São Paulo, maio e junho/2011.
- SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. **International Journal of Logistics Management**. Vol. 13 No. 1, p. 15-3, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS S.; JOHNSTON R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Q.; QUANDT, C. Metodologia de Análise de Redes Sociais. Redes Sociais. In: DUARTE, F.; QUANDT,C.; SOUZA, Q. (Orgs). **O Tempo das Redes**. São Paulo: Perspectiva, p. 31-63, 2008.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE - Revista de Administração de Empresas. Vol. 40, N. 4, p. 20-37, 2000.

VIANA, F. L. E.; BALDI, M. Contribuições da Teoria de Redes à Gestão da Cadeia de Suprimentos. **XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro - RJ, 2008.

VIEIRA, J. G. V. **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

ZAHEER, A.; HARRIS, J. Interorganizational Trust. In: SHENKAR, O.; REUER J. (Eds), **Handbook of Strategic Alliance**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.

ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of the interorganizational strategies, **Journal of Management Studies**, V. 30, N.1, p. 131 -145, 1993.

ZINN, W. Globalização e complexidade em supply chains. **Revista Tecnológica**, São Paulo, jan./fev., 2012.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Roteiro de entrevistas – Laços com fornecedores

1. Quantos fornecedores totalizam 80% do volume de compras de materiais diretos em sua empresa, independentemente do material? (considere o período normal de um ano) \_\_\_\_\_ fornecedores

2. Liste os 5 principais fornecedores da empresa:

| Empresa | Produto | % dos Custos de Produção |
|---------|---------|--------------------------|
|         |         |                          |
|         |         |                          |
|         |         |                          |
|         |         |                          |
|         |         |                          |

3. Que critérios a empresa utiliza na escolha de seus fornecedores?

4. Que fatores levariam a empresa a enfraquecer ou cortar suas relações com os fornecedores?

5. Atribua uma nota de 1 a 6 para o relacionamento que mantém com estes fornecedores apontados acima, de acordo com o grau de concordância:

1 = Discordo totalmente

6 = Concordo totalmente

| <b><u>Confiança</u></b>   |                    |
|---|--------------------|
| 1. Acreditamos que nossos principais fornecedores são honestos nas suas relações conosco                        | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 2. Nossos fornecedores são reconhecidos porque honram os acordos  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 3. Nossos fornecedores são sinceros nas suas relações conosco   | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 4. Nossos fornecedores sempre fazem o que é idôneo  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 5. Temos grande confiança em nossos fornecedores  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| <b><u>Oportunismo</u></b>   |                    |
| 5. Nossos fornecedores não são sempre sinceros nas negociações  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 6. Nossos fornecedores usam fatos isolados a fim de satisfazer suas próprias metas e objetivos                  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 7. Nossos fornecedores não negociam na base do ganha-ganha  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 8. Nossos fornecedores quebras acordos formais ou informais para beneficiarrem-se                               | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| <b><u>Solidariedade</u></b>   |                    |
| 9. Estamos comprometidos com a preservação de um bom relacionamento com os principais fornecedores              | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 10. Nós conscientemente tentamos manter um relacionamento cooperativo com os principais fornecedores            | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 11. Nosso relacionamento com os principais é mais importante para nós do que as margens das transações isoladas | <b>1 2 3 4 5 6</b> |

4. Qual o % médio do custo do material no CUSTO TOTAL dos produtos?

| <b>MDF</b> | <b>Produtos Químicos</b> | <b>Aglomerado</b> |
|------------|--------------------------|-------------------|
|            |                          |                   |

5. Qual o % médio do custo do material no PREÇO FINAL dos produtos?

| <b>MDF</b> | <b>Produtos Químicos</b> | <b>Aglomerado</b> |
|------------|--------------------------|-------------------|
|            |                          |                   |

6. Escolha a resposta que melhor define a estratégia adotada pela SUA EMPRESA para negociação de preço com os FORNECEDORES

- ( ) Fazemos cotação com diversos fornecedores a cada pedido
- ( ) O fornecedor impõe o preço do dia
- ( ) Negociação válida por alguns meses, sem abertura de planilha de custos
- ( ) Fazemos análise conjunta do custo do item com o fornecedor

## Apêndice B: Roteiro de entrevistas – Laços com clientes

1. Considerando a sua fábrica, por favor, indique a importância atribuída pela Direção da empresa para cada uma das metas competitivas listadas abaixo. Para indicar a importância relativa de cada item, distribua o total de 100 pontos entre as seis diferentes metas competitivas. (Por exemplo, 0-30-20-50-0-0 ou 20-30-20-10-10-10)

|                | <i>Meta competitiva</i>                              | <i>Importância Relativa</i> |
|----------------|--|-----------------------------|
| A.             | Custo de Produção .....                              | _____                       |
| B.             | Qualidade (conformidade com as especificações) ..... | _____                       |
| C.             | Pontualidade na entrega .....                        | _____                       |
| D.             | Flexibilidade da produção .....                      | _____                       |
| E.             | Projeto de novos produtos/Inovação .....             | _____                       |
| <b>Total =</b> |  | <b>100</b>                  |

2. Atribua uma nota de 1 a 5 para o nível de importância dos seguintes objetivos de produção

**1 = Menos importante**

**5 = MUITÍSSIMO importante (crucial)**

| Absolutamente<br>Crucial |   |   |   |   | Menos Importante   | Objetivos da Produção |
|--------------------------|---|---|---|---|--|-----------------------|
|                          | 5 | 4 | 3 | 2 |  |                       |
| 5                        | 4 | 3 | 2 | 1 | Baixos custos unitários de produção  |                       |
| 5                        | 4 | 3 | 2 | 1 | Alta conformidade com as especificações do produto   |                       |
| 5                        | 4 | 3 | 2 | 1 | Habilidade de alterar rapidamente plano de produção rapidamente e é observada situação de excesso de produtos no mercado |                       |
| 5                        | 4 | 3 | 2 | 1 | Baixo tempo de ciclo de produção, desde a compra da matéria-prima até a entrega no cliente                               |                       |
| 5                        | 4 | 3 | 2 | 1 | Desenvolvimento de novos produtos  |                       |
| 5                        | 4 | 3 | 2 | 1 | Alto giro de estoque   |                       |
| 5                        | 4 | 3 | 2 | 1 | Rápida customização de pedidos   |                       |

3. Qual o % médio do faturamento dos principais clientes no FATURAMENTO TOTAL das empresas? \_\_\_\_\_ %

4. Para quantos clientes, em média a empresa vende anualmente? \_\_\_\_\_ clientes

5. Quantos clientes, em média, totalizam 80% do volume de compras da sua empresa? \_\_\_\_\_  
**clientes**

6. A empresa vende diretamente para lojistas? Qual o percentual em relação ao total das vendas?

( ) Sim ( ) Não \_\_\_\_\_ % **venda direta**

7. A empresa vende por meio de intermediários (atacadista ou representante não-exclusivo)? Qual o percentual em relação ao total das vendas?

( ) Sim ( ) Não \_\_\_\_\_ % **venda por intermediários**

8. Liste os 5 principais clientes da empresa:

| <b>Empresa</b> | <b>Intermediário?</b> | <b>% de Vendas</b> |
|----------------|-----------------------|--------------------|
|                |                       |                    |
|                |                       |                    |
|                |                       |                    |
|                |                       |                    |
|                |                       |                    |

9. Atribua uma nota de 1 a 6 para o relacionamento que mantém com os principais clientes, de acordo com o grau de concordância:

**1 = Discordo totalmente**

**6 = Concordo totalmente**

| <b><u>Confiança</u></b>   |                    |
|---|--------------------|
| 1. Acreditamos que nossos principais clientes são honestos nas suas relações conosco                                    | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 2. Nossos clientes são reconhecidos porque honram os acordos  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 3. Nossos clientes são sinceros nas suas relações conosco   | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 4. Nossos clientes sempre fazem o que é idôneo  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 5. Temos grande confiança em nossos clientes  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| <b><u>Oportunismo</u></b>   |                    |
| 1. Nossos clientes não são sempre sinceros nas negociações  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 2. Nossos clientes usam fatos isolados a fim de satisfazer suas próprias metas e objetivos                              | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 3. Nossos clientes não negociam na base do ganha-ganha  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 4. Nossos clientes fazem quebras de acordos formais ou informais para beneficiarem-se                                   | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| <b><u>Solidariedade</u></b>   |                    |
| 1. Estamos comprometidos com a preservação de um bom relacionamento com os principais clientes                          | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 2. Nós conscientemente tentamos manter um relacionamento cooperativo com os principais clientes                         | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 3. Nosso relacionamento com os principais clientes é mais importante para nós do que as margens das transações isoladas | <b>1 2 3 4 5 6</b> |

### Apêndice C: Roteiro de entrevistas – Laços internos

1. Atribua uma nota de 1 a 6 para o relacionamento que mantém com AS EMPRESAS DO POLO, de acordo com o grau de concordância:

**1 = Discordo totalmente**

**6 = Concordo totalmente**

| <u>Confiança</u>  |                    |
|---|--------------------|
| 1. Acreditamos que as empresas do Polo são honestas nas relações e iniciativas conjuntas com as outras empresas do Polo.  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 2. Acreditamos que as empresas do Polo são sinceras nas relações e iniciativas conjuntas com as outras empresas do Polo.  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 3. Acreditamos que as empresas do Polo são idôneas nas relações e iniciativas conjuntas com as outras empresas do Polo.   | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 4. Confiamos nas empresas do Polo.  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 5. Acreditamos que as empresas do Polo não usam fatos isolados a fim de satisfazer suas próprias metas e objetivos nas relações e iniciativas conjuntas com as outras empresas do Polo. | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 6. Acreditamos que as empresas do Polo estão comprometidas nas relações e iniciativas conjuntas com as outras empresas do Polo.   | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 7. Acreditamos que as empresas do Polo estão comprometidas com um relacionamento cooperativo com as outras empresas do Polo.  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 8. Nosso relacionamento com os principais é mais importante para nós do que as márgens das transações isoladas.   | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 9. Mesmo se os custos e benefícios não estão uniformemente compartilhados entre as empresas do Polo nas iniciativas conjuntas, eles naturalmente se equilibram ao longo do tempo.       | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 10. É comum entre as empresas do Polo compartilharem informações sobre fornecedores, mercado e clientes.  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |
| 11. É comum entre as empresas do Polo compartilharem informações sobre materiais, custos e novas técnicas de produção.  | <b>1 2 3 4 5 6</b> |

2. Compare o desempenho da sua empresa com as demais do polo avaliando se ela apresenta desempenho inferior ou superior que as demais, nos seguintes itens:

**1 = bem inferior**

**5 = bem superior**

|   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Produtividade dos Funcionários  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Custo de produção   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Velocidade de produção  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Tempo necessário para conceber um novo produto                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Flexibilidade (em mix, volume, para atender maiores demandas          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Capacidade de atender as necessidades dos clientes no prazo combinado | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Qualidade do produto  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |